

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Pâmela Mossmann de Aguiar

**COMO OS ATRIBUTOS CONSTITUINTES DA FIDELIZAÇÃO PODEM
CONTRIBUIR NO PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE TELEFONIA
MÓVEL DA OI?**

Porto Alegre

2010

Pâmela Mossmann de Aguiar

**COMO OS ATRIBUTOS CONSTITUINTES DA FIDELIZAÇÃO PODEM
CONTRIBUIR NO PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE TELEFONIA
MÓVEL DA OI?**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Fridolino Müller Neto

**Porto Alegre
2010**

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Prof. Dr. Hugo Fridolino Müller Neto
Orientador

Prof. Walter Meucci Nique

Conceito final: _____

Porto Alegre, 29 de Novembro de 2010.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Fridolino Muller Neto

Aluna: Pâmela Mossmann de Aguiar

Dedico este estudo à minha família, aos meus amigos e a todos que de alguma forma contribuíram para o meu desenvolvimento, por me ajudarem na minha caminhada.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Maria Helena e Alfredo, pelo incentivo, confiança e carinho. Foram eles que guiaram os meus passos e ensinaram-me a seguir os meus sonhos.

À minha irmã Tâmar, pela compreensão e companhia.

Aos meus amigos e colegas, por alegrarem os meus dias e pela confiança depositada em mim.

Ao professor Hugo Müller pela orientação nesse projeto e a disposição que sempre demonstrou em ajudar-me com seu conhecimento.

À UFRGS, à Escola de Administração e a todos os professores, que me ensinaram tanto e contribuíram com o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Ao Marcelo Fariello e Luiz Fernando Mengue, do segmento Alto Valor da Oi, que me ajudaram com informações valiosas para o desenvolvimento deste trabalho, e sempre se mostraram dispostos a auxiliar-me.

À Oi e a todos os que de alguma forma contribuíram para que este trabalho fosse possível, com sua disposição e informações.

Aos onze clientes que aceitaram participar desta pesquisa e expuseram suas experiências e relacionamento com a Oi.

RESUMO

O presente trabalho procura entender a influência dos quatro fatores constituintes da fidelização – satisfação, confiança, valor percebido e lealdade – sobre o processo de fidelização dos clientes de telefonia móvel pessoa física do segmento Alto Valor à empresa Oi. Para isso, a metodologia envolve uma parte teórica, em que foram explorados temas, como marketing de relacionamento, qualidade nos serviços prestados e fidelização de clientes. Em seguida, na etapa empírica, de caráter qualitativo, foram realizadas entrevistas em profundidade com onze consumidores de telefonia móvel da Oi com idades entre 19 e 52 anos, residentes na cidade de Porto Alegre, a fim de verificar a sua opinião sobre os serviços da empresa, explorando os quatro fatores supracitados. Os entrevistados foram divididos em dois grupos, de acordo com o plano do qual é usuário – pré-pago, pós-pago ou Controle. Os dados coletados foram analisados à luz da teoria exposta no capítulo de Revisão de Literatura e demonstraram que a Oi está no caminho certo em alguns fatores, como o atendimento do Call Center, a não existência do contrato de fidelização, o cumprimento com o que é acordado com o cliente na ocasião da venda, e a criação de ofertas para cada momento do cliente da base, com o intuito de que ele adquira planos mais rentáveis à empresa. Apesar disso, a operadora deve melhorar a capacitação de seus atendentes, tanto do Call Center quanto das lojas, a divulgação de serviços úteis disponíveis em seu site, entre outros pontos, a fim de construir uma relação de confiança com o seu cliente.

Palavras-chave: Fidelização; Marketing de relacionamento; Telefonia móvel.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Divisão do território brasileiro feita pela Anatel	14
Figura 2 - Clientes Oi e Brasil Telecom.....	15
Figura 3 - <i>Backbone</i> da Oi.....	18
Figura 4 - A Escada da Fidelidade	42
Figura 5 - Sistema de lealdade de clientes	43
Figura 6 - Fluxo de Informações em reclamações de consumidores	45
Figura 7 - Antecedentes das expectativas dos clientes na recuperação de serviço..	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Histórico de formação da Oi	19
Quadro 2 – Síntese da literatura revisada	48
Quadro 3 – Síntese do método	52
Quadro 4 - Resumo dos resultados levantados	66
Quadro 5 – Síntese das ações sugeridas à Oi	77

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. EMPRESA	13
1.1 OI, SIMPLES ASSIM.....	13
1.2 PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS PELA OI.....	15
1.3 HISTÓRICO DA FORMAÇÃO DA OI	19
1.4 ESTRATÉGIA OI	21
1.5 ALTO VALOR	22
1.6 APRESENTAÇÃO DO AMBIENTE	23
2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE ESTUDO	26
3. JUSTIFICATIVA	29
4. OBJETIVOS	30
4.1 OBJETIVO GERAL.....	30
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	30
5. REFERENCIAL TEÓRICO	31
5.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO	31
5.1.1 DEFINIÇÃO	31
5.1.2 A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	33
5.1.3 PÓS-MARKETING	36
5.2 A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	37
5.3 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	38
5.3.1 VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE	38
5.3.2 VALOR DO CLIENTE	39
5.3.3 A CONQUISTA DA LEALDADE DO CLIENTE.....	41
5.3.3.1 <i>Satisfação de clientes</i>	44

5.3.3.2 Recuperação de serviços e o gerenciamento de reclamações	44
5.3.3.3 O cliente leal	47
6. MÉTODO	50
6.1 DESENHO DA PESQUISA	50
6.2 ETAPAS DO PROCESSO DE PESQUISA	51
6.2.1 ROTEIRO DE ENTREVISTA	51
6.2.2 DEFINIÇÃO DOS RESPONDENTES	51
6.2.3 ANÁLISE DOS DADOS	52
7. RESULTADOS	53
7.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	53
7.2 DADOS LEVANTADOS.....	54
8. CONCLUSÕES	68
8.1 LIMITAÇÕES DE PESQUISA E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	78
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	86

INTRODUÇÃO

O Brasil possui hoje 194,4 milhões de celulares¹, cujo mercado está distribuído principalmente entre quatro operadoras de telefonia celular: Oi, Vivo, Claro e Tim, que detêm cerca de 90% do mercado². Com a aquisição da Brasil Telecom, em 2008, a Oi tornou-se a maior provedora de serviços de telecomunicações do país. No entanto, no Rio Grande do Sul e em outros estados do país ela ainda ocupa a quarta (e última) posição em *market share* na telefonia móvel, com 11,7%³.

Conforme Quintella e Costa (2009, p. 14), a rivalidade entre as operadoras de telefonia móvel “é intensa em função de altos custos demandados pela estrutura da rede de comunicação, independentemente do número de acessos que dela fazem uso; da concentração do mercado em que quatro operadoras respondem por 90% da base de clientes; e da baixa diferenciação dos serviços”. Os autores identificaram “que as operadoras analisadas atendem aos mesmos tipos de clientes (além de oferecer preços menores para chamadas de longa distância efetuadas com o Código de Seleção da operadora pertencente à operadora de telefonia fixa controlada pelo mesmo grupo, quando comparadas às operadoras independentes)”. Esse cenário, acrescido da facilidade da portabilidade, em que o cliente pode migrar o mesmo número que utiliza na operadora X para a operadora Y, sem ônus, favorece a livre troca de prestadora do serviço de telefonia móvel para o cliente.

Esse círculo vicioso gera gastos às empresas, que têm que lançar promoções constantemente para atrair novos clientes. O marketing de relacionamento surge com o objetivo de estabelecer relações duradouras entre as empresas e seus clientes, de modo a torná-los fiéis e que os levará a recomendar os serviços de determinada operadora a outras pessoas. Ou seja, clientes fiéis aumentam os lucros de uma organização no longo prazo, ao contrário de clientes que migram para a

¹ Disponível em: <<http://www.teletime.com.br/18/11/2010/teledensidade-movel-no-brasil-passa-dos-100-11/204555/news.aspx>>. Acesso em: 18 nov. 2010.

² QUINTELLA, R. H. E COSTA, M. A. O setor de telefonia móvel do Brasil após o SMP: as estratégias das operadoras e a convergência fixa-móvel. Revista de Administração Pública (RAP), 2009, p. 140.

³ Dados do mês de setembro de 2010, retirados do site da Teleco. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/>>. Acesso em 08 nov. 2010.

concorrência e que podem afetar a imagem da empresa, caso esteja insatisfeito com a mesma.

Por causa desses motivos, este trabalho visa analisar a influência dos quatro atributos da fidelidade (satisfação, confiança, valor percebido e lealdade) no processo de fidelização de clientes de telefonia móvel à operadora Oi, em Porto Alegre.

A estrutura deste trabalho distribui-se da seguinte forma: no primeiro capítulo é apresentada a empresa objeto do estudo e o ambiente em que a mesma está inserida; o segundo capítulo apresenta a delimitação do problema de estudo, a partir da qual foi possível delimitar os objetivos deste trabalho; o terceiro capítulo traz a justificativa do tema escolhido, importância, oportunidade e viabilidade do projeto; o quarto capítulo traz os objetivos geral e específicos, que guiaram a execução deste trabalho; no quinto capítulo encontra-se o referencial teórico utilizado, no qual foram abordados os temas marketing de relacionamento, qualidade na prestação de serviços e fidelização de clientes; o sexto capítulo apresenta a metodologia usada para a execução da pesquisa; o sétimo capítulo traz os dados coletados e seus resultados; por fim, no oitavo capítulo, vêm as considerações finais, as limitações deste estudo e as sugestões para futuros estudos sobre o tema.

1. EMPRESA⁴

1.1 OI, SIMPLES ASSIM

A Oi é a principal provedora de serviços de telecomunicações do Brasil e, após a aquisição da Brasil Telecom no início de 2009 (anunciada em 25 de abril de 2008 pela empresa), tornou-se a maior operadora de telecomunicações do país em faturamento e a maior empresa de telefonia fixa da América do Sul com base no número total de linhas em serviço.

A aquisição da Brasil Telecom permitiu que a empresa passasse a atuar em todo o território nacional brasileiro (regiões I, II e III) a partir do ano de 2009. Quando da privatização das telecomunicações do Brasil, a Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações) dividiu o território brasileiro em três regiões (Plano Geral de Outorgas), com o intuito de organizar o mercado de telefonia fixa e móvel. A região I é composta pelos estados de Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Roraima e Sergipe. A região II abrange os estados do Acre, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Paraná, Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Tocantins. Por fim, a região III compreende somente o estado de São Paulo. De acordo com dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), de 01 de abril de 2007, as três regiões apresentavam as seguintes características naquele ano:

- A Região I, composta por 16 estados na região nordeste e sudeste do Brasil, possuía uma população combinada de, aproximadamente, 100,8 milhões, representando 54,8% do total da população brasileira naquela data e, aproximadamente, 40% do PIB brasileiro de 2006.
- A Região II, composta pelo Distrito Federal e mais nove estados da região oeste, central e sul do Brasil, possuía uma população

⁴ Todos os dados deste capítulo foram retirados e adaptados do site da Oi <www.oi.com.br>, da seção Investidores, além de conversas com colaboradores que trabalham no segmento Alto Valor da Oi no RS.

atingindo um *market share* de 11,7% nesse estado. A líder Vivo tem um *market share* de 43,1%; a Claro, 31,8%; e a Tim, 13,4%⁵.



Figura 2 - Clientes Oi e Brasil Telecom

Fonte: Folha Online, 25 abr. 2008. Acesso em: 09 nov. 2010

1.2 PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS PELA OI

Por ser a primeira Companhia integrada no Brasil, a Oi pôde mudar a abordagem de suas operações de uma "visão-produto" para uma "visão-cliente" e com isso acabou tornando-se a primeira opção em provimento de serviços de telecomunicações. Além de sinergias operacional e financeira, ser uma Companhia integrada permite a Oi realizar ofertas também integradas e convergentes, objetivando a fidelidade do cliente, bem como a escala necessária para competir na indústria.

Desde 2007 atuando sob a marca única Oi, o grupo oferece aos seus clientes um variado leque de opções nos negócios de telefonia fixa, móvel, banda larga, internet e entretenimento. A companhia busca traduzir a convergência de serviços para o consumidor com mais simplicidade, reconhecimento e eficiência, fortalecendo seu posicionamento competitivo. A Oi divide seu portfólio em dois grandes grupos de

⁵ Dados do mês de setembro de 2010, retirados do site da Teleco Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/>>. Acesso em 08 nov. 2010.

clientes: o varejo e os clientes corporativos, cada qual subdividido em subgrupos no intuito de melhor atender o seu cliente. Abaixo é apresentado o portfólio e suas características.

Varejo - Oi pra Você

Os clientes residenciais da Oi têm acesso a um portfólio inovador e variado de ofertas integradas de voz fixa, móvel, internet e entretenimento. A possibilidade da convergência lhes permite uma maior simplicidade no gerenciamento do consumo dos serviços de telecomunicações. Através de uma abordagem segmentada, a Oi tem a mais completa opção de ofertas na região em que opera, reunindo conveniência e valor. As ofertas incluem planos de Minutos no Oi Fixo; serviços digitais no Oi Fixo (como identificador de chamadas, chamadas em espera, conferência, caixa postal e outros); plano Economia no Oi Fixo; opções de planos e de cartão pré-pago em Longa Distância, utilizando o CSP 31; Oi Móvel com diversas opções de planos segmentados pós e pré-pagos; Oi Flex: Oi Móvel funcionando como um fixo quando se está na residência; Oi Mix (Oi Conta Total, Oi Cartão Total e Oi Controle juntos); Oi Internet, que é o serviço de provedor de acesso discado ou de banda larga; Oi Velox, que é conexão à internet com alta velocidade; Oi Wi-Fi, conexão à internet livre de fios, seja em casa ou em vários pontos da cidade; Oi TV, televisão a cabo da Oi disponível nos estados do RJ, MG, RS, PR, SC e em algumas cidades da BA, ES, SE, AL, GO, PA, PE, RN, CE e Distrito Federal.

Corporativo - Oi pra Negócios

Assim como no residencial, a Oi também adotou uma abordagem segmentada na unidade de negócio corporativo, oferecendo soluções para pequenas, médias e grandes empresas, bem como para o governo e demais operadoras de telecomunicações. As ofertas de serviços integrados também estão no cerne das atividades do segmento corporativo, com foco no aumento contínuo da qualidade e consolidando o relacionamento com o cliente. No B2B (*Business to Business*) as ofertas incluem serviços de voz básica (solução de comunicação de voz para empresas com perfil de uso sofisticado – linhas não residencial e tronco); soluções de voz avançada (Intervox, Digitronco, Voicenet, dentre outros); soluções convergentes, como Voicenet+, Digitronco+ e Oi Empresa+; serviços não

geográficos (produtos 0800 e 0300); serviços de mobilidade; soluções ligadas à internet (Oi Velox Empresarial, Dial IP, IP Connect, Digitronco I); serviços de transmissão de dados, acesso remoto, transações eletrônicas e serviços de valor agregado; serviços de outsourcing; soluções completas de Comunicação de Dados e Voz para as várias esferas de governo; serviços de EILD, transporte e terminação internacional para demais operadoras; Oi Conta Total Profissional.

Outros Serviços

Após a Aquisição da Brasil Telecom, a Oi passou a operar uma rede de cabos submarinos de transmissão de fibra óptica que conecta Brasil, Venezuela, Bermudas e Estados Unidos, e um portal de internet chamado "iG", o segundo maior do Brasil em termos de número de visitantes únicos, em 2008, segundo avaliação do Ibope/NetRatings.

Por meio da subsidiária WAY TV Belo Horizonte S.A., a Oi presta serviços de TV por assinatura e internet banda larga para clientes residenciais, comerciais e corporativos nas cidades de Belo Horizonte, Poços de Caldas, Uberlândia e Barbacena, no estado de Minas Gerais. A WAY TV usa uma rede híbrida de fibra óptica e cabo co-axial bidirecional (HFC), que permite oferecer uma variedade de serviços interativos como cursos à distância, telefonia e telemedicina, entre outros.

Em novembro de 2008, a Anatel autorizou a Oi a prestar serviços de TV por assinatura em todo o Brasil, utilizando tecnologia por satélite DTH. O lançamento desse serviço foi realizado em julho de 2009, inicialmente apenas para as cidades do estado do Rio de Janeiro.

A Oi busca associar a sua imagem a um estilo de vida identificado com atributos como ousadia, agilidade e inovação, resumido na frase "Oi - simples assim". O grupo objetiva oferecer o que há de mais moderno em serviços de telecomunicações, superando os níveis de exigência dos clientes e do mercado. Para isso, investe fortemente no desenvolvimento de novas tecnologias e no treinamento de seus funcionários, a fim de garantir o melhor atendimento a seus consumidores.

Rede de Transporte e Backbone⁶ Internacional

No segmento corporativo, a Oi possui uma extensa rede de transporte nacional e um *backbone* internacional, o que a habilita a prestar serviços da mais alta qualidade e segurança a grandes corporações, governos e pequenas e médias empresas.



Figura 3 - Backbone da Oi

Fonte: Site da Oi

A figura acima mostra o *backbone* da Oi e os locais aos quais atende, no Brasil e outros países da América.

⁶ Rede principal por onde passam os dados dos clientes da internet. É responsável pelo envio e recebimento de dados entre grandes cidades e até entre Brasil e outros países. Por ser a rede principal, o backbone captura e transmite informações de várias redes menores que se conectam a ele. Fonte: G1 Notícias. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/0,,MUL634945-15524,00-O+QUE+E+BACKBONE.html>. Acesso em: 25 nov. 2010.

1.3 HISTÓRICO DA FORMAÇÃO DA OI

O quadro abaixo mostra o histórico do desenvolvimento das duas empresas – a Oi e a Brasil Telecom – desde a sua formação quando da privatização do sistema de telecomunicações brasileiro até a aquisição da Brasil Telecom pela Oi, em 2008 e a fusão de suas atividades, em 2009.

Quadro 1 - Histórico de formação da Oi

Oi	Brasil Telecom
1998	1998
Criamos a Telemar, com a atuação em 64% do território nacional	Criamos a Brasil Telecom, com atuação em 30% do território brasileiro Iniciamos a implantação da Supervia Digital
1999	1999
Criamos o código 31 regional Iniciamos a construção do backbone digital em fibras óticas	Preparamos a rede para implantação do Código de Seleção de Prestadora (CSP) 14
2000	2000
Entramos no mercado de internet em alta velocidade	Unificamos as nove operadoras controladas em uma só empresa
Lançamos o Plano de Antecipação de Metas de Universalização	Mudamos a razão social para Brasil Telecom e lançamos a nova marca
Unificamos as centrais de atendimento das 16 operadoras regionais	Concluimos a Supervia Digital e a plataforma de comunicação de dados
Lançamos o Projeto Telemar de Educação (PTE), primeira iniciativa de responsabilidade social da Companhia, hoje abraçada pelo Oi Futuro	Sacramentamos nossa sociedade no IG
Criamos a Contax	Adquirimos e incorporamos a Companhia Riograndense e Telecomunicações (CRT)
2001	2001
Integramos as 16 Empresas do Norte, Nordeste e Sudeste da Telemar, para formar uma Empresa única	Lançamos o Turbo, acesso banda larga ADSL Criamos a BrTI e lançamos o BrTurbo
Lançamos a banda larga em ADSL	Nossas ações preferências foram listadas na Bolsa de Valores de Nova York
Finalizamos o Programa de Antecipação de Metas. Levantamos o serviço de telefonia fixa para todas as localidades com mais de 600 habitantes	Adquirimos a Vant Telecomunicações Unificamos as centrais de atendimento (call center)
2002	2002
Criamos a Oi, que já alcançou 1,4 milhão de clientes em dezembro do mesmo ano	Aderimos ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa
Conquistamos autorização para operar serviços de longa distância nacionalmente	Adquirimos todo o sistema de cabos de fibra ótica da GlobeNet, interligando mais cidades do país e do mundo

Inauguramos nosso Centro de Gerenciamento de Rede (CGR)	Adquirimos licenças de Serviço Móvel Pessoal (SMP)
2003	2003
Inauguramos a oferta de serviços convergentes no país com o pacote "Oi Família"	Lançamos o BrTurbo Asas nas principais capitais do país
	Lançamos o TvFone
Lançamos a Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia, programado Oi Futuro	Adquirimos o IBest
	Adquirimos a MetroRED
2004	2004
Atingimos a marca de 5 milhões de clientes de telefonia móvel e assumimos a liderança na nossa área de atuação	Recebemos certificação das metas de universalização
	Recebemos a autorização para uso CSP 14 para qualquer lugar do país e do mundo
Lançamos o Novos Brasis e o Oi Conecta, programas do Oi Futuro	Lançamos a Brasil Telecom GSM e inovamos o mercado com o conceito do Pula Pula
Criamos o NAVE (Núcleo Avançado em Educação), programa do Oi Futuro com foco na pesquisa e no desenvolvimento de soluções educativas	Lançamos ofertas convergentes entre serviços fixos e móveis
	Adquirimos o IG e assumimos a liderança no mercado de internet do país
2005	2005
Consolidamos a estratégia de soluções integradas e convergentes	Implantamos um modelo de gestão baseado na ética e na transparência
Lançamos o Oi Internet	
Conquistamos a liderança e market share na área de atuação do Oi Móvel	Implantamos o Plano de Numeração de 8 dígitos
Lançamos a Oi FM	Prorrogamos os Contratos de Concessão do STFC até dezembro de 2025
Implantamos o NAVE no Centro de Ensino Experimental Cícero Dias, em Recife	
2006	2006
Fomos a primeira Empresa brasileira a fornecer serviços integrados de telecomunicações para a estação Antártica Comandante Ferraz, na Antártica	Consolidamos o Centro Nacional de Gerência de Redes (CNBrT) em Florianópolis, centralizando o monitoramento da nossa rede
	Integramos as operações de internet no IG
Adquirimos a Way TV	Lançamos a campanha do IG: "O mundo é de quem faz"
Lançamos o Oi Paggo	Conquistamos o maior lucro líquido e o maior EBITDA da nossa história
2007	2007
Fizemos da Oi a Marca Única da Companhia e de todos os seus serviços	Lançamos o IPTV
Obtivemos grau de investimento pela agência de classificação de risco Fitch Rating's	Concluimos a conversão de pulso para minuto nas ligações locais entre fixos
Apresentamos a marca Oi TV e inauguramos a Oi TV Móvel	Superamos a marca de 4 milhões de clientes móveis, após três anos de operação
Fomos patrocinadores oficiais do Pan 2007	Anunciamos parceria estratégica entre IG e Google
Adotamos a estratégia do fim do bloqueio de aparelhos	Conquistamos certificado SOX
Adquirimos a licença de mais frequências 2G e ampliamos nossa rede	Criamos o Espaço Brasil Telecom
Vencemos a licitação de frequências 3G	Escolhemos um fornecedor único (Alcatel-

Conquistamos o direito de entrar no mercado de São Paulo	Lucent) para manutenção de toda a rede
Adquirimos a Paggo Empreendimentos S.A	Criamos a Brasil Telecom Call Center (BrTCC)
2008	2008
Chegamos a Moçambique com o Oi Futuro	Lançamos a rede 3G e pacotes de ofertas convergentes
Assumimos o controle acionário da Amazônia Celular	Criamos a subsidiária da GlobeNet na Colômbia
Anunciamos a proposta de compra do controle acionário da Brasil Telecom Participações	Lançamos o telefone Único Wi-Fi
Lançamos ofertas 3G na Região I	Lançamos a TV Móvel pelo celular
Iniciamos a operação de serviços de mobilidade no estado de São Paulo	Criamos o Programa Educação Digital
Inauguramos o NAVE no Rio de Janeiro	Iniciamos a portabilidade numérica
Passamos a fazer parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa	
2009	
Assumimos o controle da Brasil Telecom e passamos a atuar em todo o território nacional	
Lançamos o movimento “Multa Não”	
Efetuamos a migração dos clientes da Amazônia Celular para a Oi	
Iniciamos a ação de desbloqueio de aparelhos na Região II	
Levamos a portabilidade para todo o Brasil	
Lançamos o 3G em São Paulo	
Lançamos a Campanha do Ligador na Região II	
Iniciamos o processo de reestruturação societária nas empresas Brasil Telecom para incorporá-las à Telemar Norte Leste S.A.	

1.4 ESTRATÉGIA OI

Com o objetivo de manter a liderança de mercado, expandir as operações e melhorar o desempenho financeiro do grupo, a Oi buscou tirar proveito de sua principal vantagem competitiva: ser a primeira empresa integrada do país e líder nos serviços de telecomunicações da região em que atua. Sua estratégia geral inclui:

- A partir de um portfólio diversificado e através de uma abordagem orientada ao cliente de forma segmentada, desenvolver ofertas integradas e em linha com suas reais necessidades. Por meio desta diretriz a Oi busca a fidelização e o aumento da receita média do cliente;

- Continuar o crescimento de seus negócios móveis e banda larga, focando em rentabilidade. Desde o lançamento das operações móveis até o final de 2005, o foco foi a aquisição de clientes em busca de escala e liderança do mercado. A partir de 2006 o grupo passou a adotar uma estratégia de segmentação na aquisição de clientes, eliminando subsídio do pré-pago. A banda larga também segue como uma das alavancas de crescimento, haja vista a baixa penetração na região;
- Oferecer planos alternativos flexíveis em minutos, de acordo com as necessidades dos clientes, antecipando as novas regras implementadas pelo órgão regulador brasileiro;
- Continuar aprimorando a alocação de capital na busca da melhora contínua da eficiência operacional, com o objetivo de reduzir custos e ao mesmo tempo perseguir economias de escala;
- Atuar como um agente consolidador, avaliando oportunidades de consolidação no Brasil com vistas a aumentar a participação de mercado, ampliar o portfólio de produtos ou melhorar a eficiência através de sinergias potenciais;
- Continuar a explorar novas tecnologias, estudando-as constantemente e, por vezes, explorando-as em futuras implementações.

1.5 ALTO VALOR⁷

A Oi iniciou sua operação com o lançamento dos planos para Pessoa Física (PF) na região II em maio de 2009. O atendimento a esses clientes é realizado através de dois segmentos com pontos de venda (PDV) físicos: o Varejo e o Alto Valor. Eles se diferenciam por características, como a localização do PDV e a receita média do cliente para a Oi.

O segmento Alto Valor possui três tipos de PDVs, quais sejam:

⁷ As informações deste item foram conseguidas por meio de conversas com Luís Fernando Mengue, analista do segmento Alto Valor da Oi.

- *Agente Exclusivo*: agentes autorizados exclusivos, que se diferenciam da franquia pelo valor do investimento, estrutura e localização do PDV. O agente exclusivo necessita de menor investimento do que a franquia, bem como sua estrutura e localização é menos sofisticada, quando comparado à franquia. Além disso, o agente exclusivo não precisa pagar *royalties* para a Oi pelo uso da marca.

- *Franquia*: como citado acima, a franquia diferencia-se do agente exclusivo pelo valor do investimento, que é mais alto que o agente exclusivo, já que o seu PDV necessita de uma estrutura e de uma localização em pontos mais estratégicos e, conseqüentemente, mais caros. A franquia paga *royalties* para a Oi pelo uso da sua marca.

- *Franquia Oi Atende*: franquias que têm como foco o atendimento pós-venda ao cliente. Este canal está sob os cuidados do segmento Varejo, mas atende qualquer cliente PF. As vendas deste canal geralmente ocorrem devido a oportunidades que surgem do atendimento pós-venda, no intuito de oferecer soluções mais vantajosas e atraentes para o cliente, de modo a mantê-lo na base.

Além disso, o Alto Valor foca-se na venda de planos de telefonia móvel pós-pagos, não tendo meta de vendas para telefonia fixa. Apesar disso, os produtos e serviços vendidos tanto pelo Alto Valor quanto pelo Varejo são os mesmos, com a ressalva de que o Varejo oferece promoções diferentes do Alto Valor. O segmento do Varejo atende os clientes através de quiosques localizados no interior de redes varejistas, junto aos quiosques das operadoras concorrentes, como por exemplo, Lojas Americanas, Colombo, Manlec, Magazine Luíza, entre outros, bem como através do Porta a Porta (PAP). O Varejo possui meta de vendas de telefonia fixa e seus produtos “carro-chefe” na telefonia móvel são os planos pré-pagos. Desse modo, a receita média por cliente (ARPU, na sigla em inglês, *Average Revenue Per User*) para a Oi do cliente do segmento de Alto Valor tende a ser maior do que a do cliente do Varejo.

1.6 APRESENTAÇÃO DO AMBIENTE

A Oi está inserida no setor de telecomunicações, que se subdivide em telefonia fixa e móvel. Neste trabalho será apresentado um breve histórico da inserção do serviço de telefonia móvel no Brasil, já que o mesmo se propõe a analisar a fidelização de clientes a este tipo de serviço.

A operação do serviço de telefonia móvel no Brasil iniciou-se em 30 de dezembro de 1990, na cidade do Rio de Janeiro, através do Sistema Móvel Celular (SMC), com capacidade para até dez mil terminais. No primeiro ano de funcionamento, a Anatel contabilizou 667 aparelhos em funcionamento no país, número que saltou para 6.700, em 1992⁸. O órgão regulador deste setor, a Anatel, foi instaurado em novembro de 1997 e possui plenos poderes para fiscalizar os serviços que a iniciativa privada presta à população. Seu objetivo é estabelecer as condições para a competição entre as empresas de prestação de serviço de telecomunicações, preços e tarifas justas para o usuário e fiscalizar o cumprimento das normas e metas de qualidade e de oferta dos serviços.

A Anatel complementou a Lei Geral – proposta pelo governo com o intuito de garantir a presença do capital estrangeiro no mercado brasileiro e criar um órgão autônomo e independente para regulamentar e fiscalizar a competição no setor – com a criação dos seguintes atos: Plano Geral de Outorgas (Decreto nº 2.534, de abril de 98), que determinou as diretrizes da competição com a nova distribuição das empresas a serem privatizadas e a previsão da criação de outras empresas que garantissem a concorrência numa mesma área de atuação; Plano de Metas de Universalização (Decreto nº 2.592, de maio de 98), que determinou os compromissos de acesso universal de telefonia (em zonas urbanas de baixa renda, áreas rurais e distantes) e a disponibilidade de telefones públicos; Plano de metas de qualidade dos serviços prestados à população, que determinou os padrões de desempenho para as empresas, como a oferta de serviços com graus progressivos de qualidade relacionados com o tráfego telefônico local e de longa distância. Além destas medidas, o governo adotou também uma série de normas, como a que permite a participação de empresas e consórcios com 100% de capital externo, não limitando, portanto, o capital estrangeiro (BOLAÑO E MASSAE, 2000, p. 46).

⁸ Dados retirados do texto *A Telefonia Móvel no Brasil*. Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0310622_06_cap_04.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2010.

Em 2001, a Anatel lançou novas regras para a exploração do sistema de telefonia móvel, implantando o Sistema Móvel Pessoal (SMP) e propôs uma simplificação nas áreas de atuação – que passaram de dez regiões para três (PUC-Rio).

De acordo com Pacheco⁹ (2004 apud PUC-Rio), “a concorrência no mercado, a inovação em serviços e aparelhos, a redução das tarifas e os crescentes investimentos em marketing pelas empresas foram fatores que contribuíram para o forte crescimento do mercado de telefonia móvel”. Atualmente, o Brasil conta com 194,4 milhões de aparelhos celulares, ou seja, mais de um aparelho por pessoa, visto que, segundo o IBGE, o país possui 193 milhões de habitantes¹⁰.

⁹ Texto *A Telefonia Móvel no Brasil*. Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0310622_06_cap_04.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2010.

¹⁰ Dados retirados do site do Teletime. Disponível em: <<http://www.teletime.com.br/18/11/2010/teledensidade-movel-no-brasil-passa-dos-100-tt/204555/news.aspx>>. Acesso em: 18 nov. 2010.

2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE ESTUDO

O fortalecimento do relacionamento com o cliente é uma das alternativas para obter um desempenho superior ao dos rivais. As empresas devem conectar-se aos seus clientes informando-os, engajando-os e até mesmo fazer que participem ativamente do processo. John Chambers, CEO da Cisco Systems, diz que uma empresa deve fazer do “cliente o centro de sua cultura” (KOTLER E KELLER, 2007, p. 138). Kotler e Keller (2007, p. 138) afirmam que empresas de sucesso são as que satisfazem totalmente os seus clientes.

Uma pesquisa internacional realizada em 2009 em 16 países¹¹ mostra que o mau atendimento ao cliente gera perdas anuais de US\$ 338,5 bilhões às empresas. Isso ocorre porque clientes insatisfeitos com o atendimento reduzem e abandonam suas compras devido a experiências de atendimento ruim. Empresas do setor de serviços, cujo principal ponto de contato com o cliente é o atendimento dispensado a ele – especialmente serviços financeiros, provedores de televisão a cabo e satélite, e de telecomunicações – figuram entre as mais afetadas.

O mau atendimento ao cliente pode impulsioná-lo a não mais consumir produtos e serviços de uma empresa e, pior, espalhar a experiência desagradável que teve para suas pessoas de convívio (boca a boca) ou mesmo pela internet (marketing viral). Na internet disseminam-se sites de reclamação de clientes insatisfeitos, que expõem sua insatisfação com o atendimento das empresas das quais adquire produtos e serviços. Esses sites divulgam estatísticas das empresas que mais e menos respondem às reclamações, e das empresas mais e menos reclamadas pelos usuários. Além dos sites criados para registrar as reclamações dos clientes, outras mídias, como Orkut, Twitter, Youtube, Facebook e blogs são usados pelos usuários para expor sua experiência com o mau atendimento e, assim, influenciar outros consumidores. O site da Anatel apresenta, entre outras informações, dados sobre o atendimento prestado pelas operadoras de telefonia fixa e móvel, bem como índices de desempenho no atendimento.

¹¹ PORTAL DA PROPAGANDA. Estudo em 16 países mostra que atendimento ao cliente ruim gera perdas anuais de US\$ 338.5 bilhões às empresas (17 de Dezembro de 2009). Os países pesquisados foram Alemanha, Austrália, Brasil, Canadá, China, Estados Unidos, França, Holanda, Índia, Inglaterra, Itália, México, Nova Zelândia, Polônia, República Checa e Rússia.

Estudos mostram que em 25% de suas compras os clientes ficam insatisfeitos, todavia menos de 5% deles reclama, enquanto os 95% restantes acham que não vale a pena reclamar ou não sabem como ou a quem se queixar. Dos 5% que reclamam, 50% afirmam obter uma solução satisfatória para o seu problema. Em média, um cliente satisfeito conta para três pessoas a experiência positiva com um produto, enquanto um cliente insatisfeito conta para 11 sua experiência negativa. Contudo, clientes que tiveram seus problemas resolvidos de modo satisfatório tornam-se mais fiéis à empresa do que aqueles que nunca ficaram insatisfeitos (KOTLER E KELLER, 2007, p. 413). Um estudo da White House Office of Costumers Affairs, realizado nos Estados Unidos, em 1980, revelou que a maioria dos clientes insatisfeitos não reclama. Além disso, o estudo mostrou que para cada reclamante que se dirigia aos escritórios das companhias, na média das empresas, havia outros 26 clientes com problemas, dos quais pelo menos seis bastante sérios. Desses clientes que não reclamavam, entre 65% e 90% não voltariam a comprar da mesma marca, e pior, as empresas nunca ficariam sabendo que perderam esses clientes (DENTON, 1990, p. 2).

O atendimento prestado ao cliente tem se tornado de suma importância para que as empresas diferenciem-se de seus competidores, pois é através dele que elas podem entregar valor ao cliente e fidelizá-lo. Fidelidade é definida por Oliver¹² (1996 apud KOTLER E KELLER, 2007) como “um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais”. Para gerar um grande nível de fidelidade as empresas devem entregar um alto valor para o cliente. “Uma proposta de valor consiste em todo um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar; é mais do que o posicionamento central da oferta” (KOTLER E KELLER, 2007, p. 141). Reichheld e Sasser (1990, p. 105) afirmam que “um aumento na fidelidade do cliente em 5% pode aumentar os lucros de um negócio em até 100%, visto que clientes satisfeitos compram os produtos de uma empresa mais frequentemente e em maior quantidade. De modo geral, clientes satisfeitos são menos sensíveis a preços e são propensos a gastar mais com produtos provados e testados”. De acordo com

¹² HAMEL, Gary. *Strategy as revolution*. Harvard Business Review, Jul/Ago 1996, p. 69-82.

Reichheld¹³ (1996 apud KOTLER e KELLER, 2007), conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes. Segundo Kotler e Keller (2007, p. 142), a satisfação dos clientes relaciona-se com as expectativas que o mesmo tem do produto ou serviço. Essas expectativas são formadas a partir de várias fontes, como experiências anteriores, boca a boca e propaganda. Em geral, os clientes comparam o serviço percebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor; se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor; e se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Há no Brasil quatro principais prestadoras do Serviço Móvel Pessoal (SMP), que atendem a maioria dos 194,4 milhões de usuários de telefonia móvel. O mercado de telecomunicações, particularmente o de telefonia móvel, é muito competitivo, visto que os clientes trocam de operadora conforme os benefícios que terão relativos a preços e benefícios, já que o atendimento prestado é semelhante em todas as prestadoras. Hoffman e Bateson¹⁴ (2003 apud SOUZA E GODINHO, 2007) afirmam que a intensa competitividade e a mínima diferenciação do serviço

“acabam criando um ambiente de ‘paridade de marcas’ e ‘fidelidade sem marca’, o que faz com que os clientes sempre procurem a operadora que possui a melhor oferta no momento e os profissionais de marketing utilizem cada vez mais as técnicas do marketing de conquista, como as ofertas de descontos, reduções de preço e promoções agressivas”.

Ou seja, a maioria dos clientes não é fiel à operadora do seu serviço móvel. Além disso, a portabilidade numérica, vigente desde março de 2009 no RS, facilita essa alternância para o consumidor.

Diante do exposto acima, este trabalho busca responder à seguinte questão de pesquisa: Quais fatores contribuem para a fidelização de um indivíduo como cliente da Oi, no serviço de telefonia móvel?

¹³ REICHHELD, F. F. *The loyalty effect*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

¹⁴ HOFFMAN, K. Douglas e BATESON, John E. G. *Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos Estratégicos e Casos*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

3. JUSTIFICATIVA

O setor de Serviços tem ocupado grande espaço na economia brasileira e internacional. O segmento de telecomunicações, especialmente a telefonia móvel, abrange um grande público consumidor, tendo 194,4 milhões de usuários no Brasil. Este mercado baseia-se muito no custo-benefício de tarifas e serviços mais baratos para os clientes. Apesar do ganho de *market share* pelas prestadoras do SMP, elas também perdem muitos clientes umas para as outras (*churn*), pois o consumidor deste tipo de serviço corre para o lado mais favorável a ele, já que o atendimento prestado pelas operadoras de telefonia móvel não se diferencia muito uma da outra. Além disso, no mercado de Porto Alegre a Oi ocupa o último lugar, em termos de *market share*, entre as quatro principais operadoras de telefonia móvel atuantes na cidade.

Com base nesses fatos e devido à presença da Oi no RS há pouco mais de um ano, este trabalho visa entender como os atributos satisfação, confiança, valor percebido e lealdade podem contribuir no momento de fidelizar um cliente de telefonia móvel, de forma que, ao invés de ele trocar de prestadora do serviço móvel conforme a melhor oferta mantenha-se na base da Oi, adquirindo serviços de maior valor agregado para a empresa e indicando-a para suas pessoas de convívio, bem como o fazendo também pelo boca a boca e o marketing viral positivos. O segmento escolhido para a realização da pesquisa é o Alto Valor, que atende clientes PF com maior ARPU para a empresa, na cidade de Porto Alegre. Esta é uma oportunidade para entender o que os clientes querem de sua operadora de telefonia móvel, a fim de construir um relacionamento de longo prazo com ela, inclusive indicando-a a outras pessoas. O estudo é possível, pois se trata de uma pesquisa de campo de caráter qualitativo com um número pequeno de clientes da cidade de Porto Alegre.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é verificar como os atributos constituintes da fidelização – satisfação, confiança, valor e lealdade – podem contribuir no processo de fidelização de clientes de telefonia móvel da Oi, no município de Porto Alegre.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com o intuito de atingir o objetivo geral deste trabalho, delimitaram-se os seguintes objetivos específicos:

- a. Examinar como a satisfação que o cliente tem com relação aos serviços de telefonia móvel da Oi pode contribuir para a sua fidelidade a esta empresa;
- b. Examinar como a confiança que o cliente tem no serviço de telefonia móvel da Oi pode contribuir para a sua fidelidade a esta empresa;
- c. Examinar como o valor percebido pelo cliente a respeito do serviço de telefonia móvel da Oi pode contribuir para a sua fidelidade a esta empresa;
- d. Examinar como a lealdade que o cliente tem ao serviço de telefonia móvel da Oi pode contribuir para a sua fidelidade a esta empresa.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo revisa a literatura dos principais temas abordados neste trabalho: marketing de relacionamento, fidelização de clientes, qualidade de atendimento ao cliente. Tal revisão tem a finalidade de apoiar as análises dos resultados apresentados neste trabalho.

5.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

5.1.1 Definição

Dantas (2006, p. 14) define assim o marketing de relacionamento:

O marketing de relacionamento é, na verdade, uma nova filosofia de administração organizacional baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a organização e no reconhecimento de que devem ser buscadas novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, *prospects*, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter vantagem competitiva sustentável (BRETZKE, 2000). O marketing de relacionamento baseia-se numa relação de aprendizagem entre a organização e seus clientes, *prospects* e fornecedores, para obter vantagem em comparação com a concorrência. Como afirma De Geus (2000 apud Kotler, 2003, p.97), 'a capacidade de aprender mais rápido do que os concorrentes talvez seja nossa única arma competitiva duradoura'. Nessa relação, quanto mais se interage com esses públicos, mais se descobre o que eles realmente querem, e se procura oferecer produtos e serviços personalizados, que vão sendo aprimorados a cada nova interação.

Kotler e Keller (2006, p. 16) afirmam que o marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing – a fim de conquistar ou manter negócios com elas. Ele constrói fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes.

O resultado do marketing de relacionamento é a construção de um ativo insubstituível da empresa, a rede de marketing. Uma rede de marketing é formada pela empresa e aqueles que a apoiam e com quem construiu relacionamentos profissionais mutuamente compensadores (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de propaganda e acadêmicos, entre outros).

Atualmente, a concorrência ultrapassa os limites de uma empresa, pois ela ocorre cada vez mais entre redes de marketing. Para a construção de relacionamentos fortes com essas partes, uma empresa deve conhecer muito bem os públicos com os quais se relaciona. Ela precisa entender as capacidades e os recursos dos diferentes públicos, bem como suas necessidades, metas e desejos. Um número cada vez maior de empresas molda ofertas, serviços e mensagens específicos para clientes individuais (marketing *one-to-one*). Para atingir esse nível de personalização, essas empresas coletam informações sobre as transações anteriores de cada cliente, assim como seus dados demográficos e psicográficos, além da preferência por meios de comunicação e distribuição. Dessa forma, elas esperam atingir um crescimento lucrativo ao capturar uma porção maior dos gastos de cada cliente; para isso, conquistam a fidelidade desse cliente e mantêm o foco no valor que ele terá ao longo da vida (KOTLER E KELLER, 2006, p.16).

Bogmann (2000, pp. 24-25) afirma que o marketing de relacionamento:

- Procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor;
- Reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm, não apenas como compradores, mas também na definição do valor que desejam. Antes, as empresas identificavam e forneciam esse valor a partir do que consideravam um produto. O marketing de relacionamento ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. Ou seja, o valor não é criado pelo cliente, e sim com ele;
- Exige que uma empresa – como consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco no cliente – planeje e alinhe seus processos de negociação, suas políticas de comunicação, e sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja;
- É um esforço contínuo e colaborativo entre comprador e vendedor, isto é, funciona em tempo real;
- Reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo, e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra. Ao reconhecer o valor do período de vida, o marketing de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes;

- Procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes (fornecedores, canais de distribuição, intermediários e acionistas).

5.1.2 A importância da informação para o marketing de relacionamento

Estudos mostraram que, em média, as empresas não ficam sabendo de 96% dos clientes insatisfeitos, e que para cada queixa recebida, outros 26 clientes têm o mesmo problema. Uma pessoa com um problema fala sobre ele, em média, para nove ou dez pessoas, sendo que 13% dos clientes dizem a mais de vinte pessoas; já os clientes que têm seus problemas resolvidos satisfatoriamente contam a uma média de cinco pessoas sobre o tratamento recebido. Os queixosos têm maior tendência a fazer novos negócios com a empresa do que aqueles que não se queixam: 54% a 70% se o seu problema foi totalmente resolvido, e 95%, se resolvido com rapidez (CZINKOTA, 2001, p. 278). Um cliente deve ter 12 experiências positivas para superar uma experiência negativa (BATESON e HOFFMAN, 2001, p. 335).

Um estudo da White House Office of Customers Affairs, em 1980, realizado nos Estados Unidos, revelou ainda que, dos clientes que não reclamavam, entre 65% e 90% não voltariam a comprar da mesma marca, e pior, as empresas nunca ficariam sabendo que perderam esses clientes (DENTON, 1990, p. 2). De acordo com Reichheld¹⁵ (1996 apud KOTLER e KELLER, 2006), conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes. Além disso, Reichheld e Sasser (1990, p. 105) afirmam que “um aumento na fidelidade do cliente em 5% pode aumentar os lucros de um negócio em até 100%, visto que clientes satisfeitos compram os produtos de uma empresa mais frequentemente e em maior quantidade”.

Apesar de esses estudos não terem sido realizados no setor de telefonia, especificamente, eles mostram o quão importante é a construção do relacionamento empresa-cliente, de forma que os resultados desses e outros estudos levaram a uma mudança no foco do marketing praticado até 1990, de conquista de novos

¹⁵ REICHHELD, F. F. *The loyalty effect*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

clientes para a retenção de clientes, em que a segmentação baseada no conhecimento do cliente passou a ser de singular importância. Isto é, as empresas passaram a perceber que a obtenção de informações de qualidade sobre os clientes podia gerar diferencial competitivo. Esse fato marcou o surgimento do marketing de relacionamento, o qual visa ao desenvolvimento de estratégias que objetivam o aumento da lealdade e o incremento das vendas (para as organizações que visam lucro), e a agregação de valor (para as organizações que não visam o lucro). O conhecimento do mercado em que atua tornou-se para a maioria das empresas um diferencial competitivo, o qual exige um perfeito conhecimento do momento, do ambiente em que a empresa e seus clientes estão inseridos, as normas vigentes – sejam elas formais ou informais – e, principalmente, dos seus clientes (DANTAS, 2006, pp. 13-15). Ainda segundo Dantas (2006, p. 16), “conhecer o cliente, mais do que simplesmente obter informação sobre ele, exige dos empregados e dirigentes das organizações a geração de ações concretas que modifiquem sua consciência individual e grupal, no sentido do cliente”. Desse modo, empregados e dirigentes devem ter a predisposição para satisfazer as expectativas e anseios dos clientes, medidos pelas pesquisas de satisfação de clientes. A alta competitividade do mercado levou as empresas a diferenciarem-se no mercado descobrindo o que seus clientes desejam e demandam, a fim de que possam oferecer a estes, dentro do possível, aquilo que lhes satisfaça. Quanto mais informação se puder obter dos clientes de uma organização, mais ela os conhecerá, o que tornará mais fácil atender as suas expectativas e anseios, bem como superá-los ao oferecer-lhes mais do que pediram (DANTAS, 2006, p. 17).

Kotler e Keller (2006, p. 151) afirmam que a informação tem a vantagem de ser fácil de diferenciar, customizar, personalizar e despachar por meio de redes a velocidades surpreendentes. Quanto mais as empresas aprendem a coletar informações sobre clientes e parceiros de negócios (fornecedores, distribuidores, varejistas) e a projetar fábricas mais flexíveis, mais aumentam a sua capacidade de individualizar produtos, serviços, mensagens e mídia para atender às necessidades individuais de cada cliente (customização de massa). Empresas, como Nike, Suvinil, My Virtual Model e Pandora, utilizam a customização de massa. A Nike permite que seus clientes personalizem seus tênis por US\$ 10 adicionais; a Suvinil disponibiliza um simulador de cores em seu site, de modo que o consumidor possa simular várias

cores de ambiente; o My Virtual Model permite que o usuário “experimente” peças de roupa para saber qual o melhor look da moda; e a Pandora disponibiliza o serviço de busca de músicas de acordo com o perfil de cada usuário, já que este envia uma lista de suas músicas preferidas, e a empresa identifica um conjunto mais amplo de músicas que se encaixam em seu perfil e transmite-o como um canal de rádio personalizado¹⁶.

Souza e Godinho (2007) afirmam que a intensa competitividade e a mínima diferenciação no serviço “acabam criando um ambiente de ‘paridade de marcas’ e ‘fidelidade sem marca’”. Isso faz com que os clientes sempre procurem a operadora que possui a melhor oferta no momento e os profissionais de marketing utilizem cada vez mais as técnicas do marketing de conquista, como as ofertas de descontos, reduções de preço e promoções agressivas”. Consoante Kotler e Keller (2006, p. 146) “quando os clientes veem um serviço como razoavelmente homogêneo, passam a se preocupar menos com o fornecedor e mais com o preço”. Hoffman e Bateson¹⁷ (2003 apud SOUZA E GODINHO, 2007) dizem que “A empresa empenhada nesse tipo de marketing (de conquista) pode até obter uma ou duas repetições de compra; tão logo, entretanto, a concorrência ofereça outro ‘desconto especial’, aquela perderá muitos dos clientes conquistados”. Os mesmos autores complementam que

Até hoje, muitas empresas gastam a maior parte de seus esforços de marketing para atrair clientes, em vez de manter os que já têm. A longo prazo, no entanto, a lucratividade de empresas que adotam o marketing de conquista é altamente questionável. Quando se considera o custo de uma promoção de vendas para atrair clientes, a preços com descontos, os lucros são mínimos.

Em sua pesquisa, Souza e Godinho (2007), confirmam esses dados através das declarações de seus entrevistados, os quais “explicam que o custo da captação de um cliente só é dissolvido durante a sua permanência na operadora, por isso é feito um contrato de fidelização, que na Tim tem a duração de 12 meses e na Telemig Celular tem a duração de 15 meses”. Isto é, as operadoras de telefonia celular justificam a fidelização de clientes por determinado período, mediante uma multa caso saiam da base antes do período combinado, devido aos gastos que têm

¹⁶ Mundo do Marketing. Disponível em: <http://www.mundodomarketing.com.br/8,12848,decodificando-a-customizacao-em-massa.htm>.

¹⁷ HOFFMAN, K. Douglas e BATESON, John E. G. *Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos Estratégicos e Casos*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

para manter os baixos valores de ligação e a oferta de aparelhos a custo zero aos clientes ou a valores mais baixos que os praticados no mercado.

Kotler e Keller (2006, p. 153) afirmam que operadoras de telefonia celular são atacadas pelos chamados *spinners* – clientes que trocam de operadoras pelo menos três vezes ao ano em busca do melhor negócio –, e por causa disso muitas delas chegam a perder 25% de seus assinantes a cada ano. Os mesmos autores afirmam ainda que

Existem duas maneiras principais de fortalecer a retenção do cliente. 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 E KELLER, 2006, p. 153).

A opção escolhida pela maioria das prestadoras do serviço de telefonia móvel é o contrato de fidelização, que mantém o cliente na base por um período pré-definido em decorrência de altos custos de capital envolvidos na migração para outra operadora.

5.1.3 Pós-Marketing

Vavra (1993, p. 33) diz que o pós-marketing é o cuidado e o interesse que as empresas têm por seus clientes após eles terem feito uma compra. O mesmo autor cita quatro elementos do pós-marketing, quais sejam: atividades e esforços para manter clientes satisfeitos após a compra; fazer tudo que for possível para aumentar a probabilidade de os clientes atuais comprarem novamente o produto ou marca da mesma empresa em futuras ocasiões de compra; aumentar a probabilidade de que os clientes atuais comprarão outros produtos da mesma empresa (um produto ou linha de produtos complementares), em vez de procurarem um concorrente quando necessitarem de tais produtos; mensurar repetidamente a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais, deixá-los conscientes de que estão sendo cuidados e utilizar a informação coletada no planejamento estratégico.

Com a intensificação da concorrência, a prestação de serviços, o atendimento ao cliente e o cuidado em conhecer seu consumidor são fatores cruciais para competir no mercado. Quando as qualidades intrínsecas dos produtos são

indiscerníveis em termos e tecnologia, os consumidores escolherão os produtos pela força dos atributos não tecnológicos. Irá pesar a sua fidelidade à empresa que o atendeu e ultrapassou suas expectativas (BOGMANN, 2000, p. 32). O pós-marketing é uma estratégia de longo prazo, cujo objetivo imediato não é simplesmente disparar uma nova compra, mas assegurar que o cliente adquiriu o produto correto (VAVRA, 1993, p. 35). Vavra já apontava três setores industriais, cujo foco maior de seus esforços é na retenção de clientes – empresas de televisão a cabo, empresas de telefonia celular e empresas de produtos personalizados.

5.2 A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Os serviços apresentam características peculiares, como a intangibilidade, a inseparabilidade entre a produção e o consumo dos serviços, a heterogeneidade, a simultaneidade, a difícil avaliação sobre o desempenho da empresa, a maior interdependência das partes e o maior contato pessoal entre funcionários e clientes (LAS CASAS, 1997, p. 24; SANTOS e ROSSI, 2002, p. 50). Raramente os serviços são experimentados antes de seu consumo, logo a avaliação da sua qualidade é dificultada. Yue e Mañas (2005, p. 207) afirmam que a discussão sobre a qualidade de serviços deve considerar suas características específicas, quais sejam: a qualidade do serviço é mais difícil de ser avaliada pelo consumidor que a qualidade dos produtos; as avaliações da qualidade do serviço não são realizadas apenas no resultado do serviço, elas envolvem avaliações de todo o processo de realização do serviço; o consumidor é peça-chave na discussão da qualidade de serviços – seu critério para a avaliação da qualidade do serviço deve sempre ser levado em consideração.

Albrecht¹⁸ (1992 apud LAS CASAS, 1997, p. 16) define qualidade em serviços como a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Isto é, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação. Las Casas (1997, p.16) diz que a mensuração da qualidade dos serviços

¹⁸ ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992, p. 254.

deve levar em consideração dois aspectos: o serviço propriamente dito e a forma como ele é percebido pelo cliente. O mesmo autor também afirma que a aplicação do processo de qualidade total em serviços traz os seguintes benefícios às empresas: revela satisfações ou insatisfações ocultas dos clientes; salienta de forma constante a importância do cliente para uma empresa; gera uma fonte de ideias e produtos; diminui custos; aumenta a produtividade; estabelece uma forma de multiplicar vendas pela propaganda boca a boca; retém clientes; melhora constantemente a forma de trabalho; aumenta os lucros; forma parcerias com clientes; desenvolve um espírito de equipe; promove satisfação à sociedade; motiva os funcionários; foca no lado humano na negociação; proporciona maior harmonia aos mercados.

A qualidade total em serviços é um processo de constante aprimoramento e que deve observar alguns pontos importantes, como a capacitação e satisfação de seu pessoal – através de treinamento, benefícios e valorização de seu trabalho –, pois as pessoas são as peças-chave na construção da qualidade da prestação de serviços. Além disso, a empresa deve incentivar o trabalho em equipe, não só em uma mesma área, mas também entre setores diferentes da empresa, possibilitando a quebra de fronteiras. Todos que fazem parte da organização devem estar comprometidos com a qualidade em todos os níveis e vivenciando o controle da qualidade.

5.3 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

O processo de fidelização de clientes depende da construção de uma relação de longo prazo entre empresa e cliente. A seguir são apresentados alguns conceitos relacionados à construção dessa relação empresa-cliente, bem como seus benefícios mútuos às partes envolvidas.

5.3.1 Valor Percebido pelo Cliente

Para gerar um alto nível de fidelidade, as organizações devem entregar um alto valor para seus clientes. Consoante Lanning¹⁹ (1998 apud KOTLER E KELLER, 2006), “uma empresa deve desenvolver uma **proposta de valor** competitivamente superior, dirigida a um segmento de mercado específico, com o suporte de um **sistema de entrega de valor superior**”. Uma proposta de valor consiste em todo um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar, é uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor. Um sistema de entrega de valor inclui todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obter e usar a oferta (KOTLER E KELLER, 2006, p. 141).

Kotler e Keller (2006, p. 142) citam o exemplo da Superquinn, maior cadeia de supermercados da Irlanda. Na entrada de cada loja há uma recepcionista que deseja boas-vindas, ajuda os clientes, oferece-lhes café, providencia guarda-chuvas quando necessário e ajuda a levar as compras até o carro. Os gerentes de departamento postam-se nos corredores para interagir com os clientes e responder a perguntas. Além de uma área de entretenimento para crianças, há um bufê de saladas de alta qualidade, pães frescos assados a cada quatro horas e indicações sobre a chegada de produtos, incluindo as fotos dos produtores. O Superquinn oferece ainda um programa de fidelidade que transforma o valor das compras, assim como a notificação de algo errado nas lojas, como latas danificadas ou tomates estragados, em pontos para os clientes. Além disso, o cartão de fidelidade é aceito por uma dezena de outros estabelecimentos (bancos, postos de gasolina, etc.) que também permitem acumular pontos pelos serviços prestados. Ou seja, as lojas Superquinn excedem as expectativas dos clientes ao atender bem o seu cliente, oferecendo-lhes serviços que ultrapassam o esperado por eles. O programa de fidelidade desenvolvido pela empresa incentiva o cliente a voltar a comprar em seus estabelecimentos, além de frequentar as outras empresas parceiras do programa.

5.3.2 Valor do Cliente

Valor do cliente é o valor total presente de todos os clientes da empresa ao longo do tempo. Quanto mais fiéis eles forem, maior será o seu valor (KOTLER E

¹⁹ LANNING, M. J. *Delivering profitable value*. Oxford: Capstone, 1998.

KELLER, 2006, p. 149). Rust, Zeithaml e Lemon²⁰ (2000 apud KOTLER E KELLER, 2006, p. 149) apontam três elementos condutores do valor do cliente: dimensão do valor, brand equity e relationship equity.

- **Dimensão do valor** é a avaliação objetiva feita pelo cliente da utilidade de uma oferta com base em sua percepção de custo-benefício. Os componentes da dimensão do valor são qualidade, preço e conveniência. Cada setor deve definir os fatores específicos subjacentes a cada componente, a fim de encontrar programas para melhorar a dimensão do valor. O passageiro de uma companhia aérea pode definir qualidade a largura do assento; o hóspede de um hotel, o tamanho do quarto. A dimensão do valor proporciona sua maior contribuição ao valor do cliente quando os produtos são diferenciados e quando são mais complexos e precisam ser avaliados. Isso se dá especialmente nos mercados empresariais.
- **Brand equity** é a avaliação subjetiva e intangível que o cliente faz da marca, acima e além do valor percebido objetivamente. Os componentes do brand equity são conscientização de marca, postura do cliente com relação à marca e percepção do cliente quanto à ética da marca. As empresas usam propaganda, relações públicas e outras ferramentas de comunicação para melhorar esses componentes. O brand equity é mais importante do que os outros componentes do valor do cliente nas situações em que os produtos são menos diferenciados e possuem um impacto emocional maior.
- **Relationship equity** é a tendência que o cliente tem de se prender à marca, acima e além das avaliações objetiva e subjetiva sobre seu valor. Os componentes do relationship equity incluem programas de fidelidade, programas de reconhecimento e tratamento especiais, programas de construção de comunidade e programas de construção de conhecimento. O relationship equity é especialmente importante nas situações em que os relacionamentos pessoais são fundamentais e em que os clientes tendem a continuar com os mesmos fornecedores por hábito ou inércia.

²⁰ RUST, T. R., ZEITHAML, V. A. e LEMON, K. A. *Driving customer equity*. Nova York: Free Press, 2000.

Sawhney²¹ (2000 apud KOTLER E KELLER, 2006, p. 149) define o relationship equity como o valor cumulativo da rede de relacionamentos que ela mantém com seus clientes, parceiros, fornecedores, funcionários e investidores. O relationship equity depende da habilidade da empresa em atrair e reter talentos, clientes, investidores e parceiros.

Blattberg, Getz e Thomas²² (2001 apud KOTLER E KELLER, 2006, p. 149) indicam outros três elementos para o valor do cliente: aquisição, retenção e venda complementar. A aquisição é afetada pelo número de clientes potenciais, pela probabilidade de aquisição de um cliente potencial e pelo gasto com a aquisição de um cliente potencial. A retenção é influenciada pela taxa de retenção e pelo nível de gastos com a retenção. O gasto com venda complementar depende da eficiência desse tipo de venda, do número de produtos complementares oferecidos a um cliente preexistente e da taxa de resposta a esses novos produtos.

5.3.3 A Conquista da Lealdade do Cliente

Raphel e Raphel²³ (1996 apud BOGMANN, 2000, p. 37) apresentam a seguinte tipologia de cliente, chamada Escada da Fidelidade.

- **Prospects:** pessoas que podem estar interessadas em comprar de você;
- **Shoppers:** pessoas que visitaram seu negócio pelo menos uma vez;
- **Cientes eventuais:** pessoas que adquiriram um ou mais produtos ou serviços de seu negócio;
- **Cientes regulares:** pessoas que adquirem regularmente seus produtos ou serviços;
- **Defensores:** pessoas que elogiam a qualidade de seu negócio a quem quiser ouvir.

²¹ SAWHNEY, M. *Beyond CRM: managing relational equity*, de uma palestra concedida no “Managing customer relationships in the network economy, 20 set 2000.

²² BLATTBERG, R. C., GETZ, G. e THOMAS, J. S. *Customer equity: building and managing relationships as valuable assets*. Boston: Harvard Business School Press, 2001; BLATTBERG, R. C. e THOMAS, J. S. *Valuing, analyzing, and managing the marketing function using customer equity principles*. In IACOBUCCI, D. (org.) *Kellogg on marketing*. Nova York: John Wiley & Sons, 2002.

²³ RAPHEL, M. RAPHEL, N. *Conquistando a fidelidade. Como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio*. 1. ed. São Paulo: Futura, 1996.

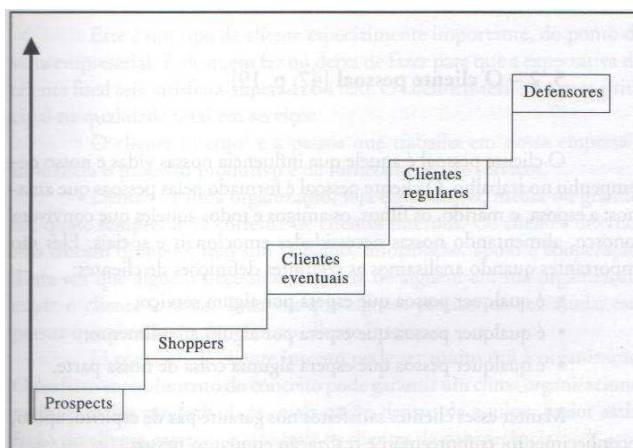


Figura 4 - A Escada da Fidelidade

Classificação de clientes atuais e prospectivos, segundo Murray Raphael e Neil Raphael (1996 apud BOGMANN, 2000, p. 37)

Oliver define fidelidade²⁴ (1996 apud KOTLER E KELLER, 2006) como “um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais”. Bateson e Hoffman (2001, p. 320) conceituam lealdade como a intenção que o cliente tem de comprar novamente de uma empresa, ou mesmo uma determinada proporção de repetição da compra. Reichheld²⁵ (1996 apud BATESON e HOFFMAN, 2001, p. 320) definiu lealdade em termos daqueles clientes que permanecem com uma empresa durante muitos anos. A lealdade do consumidor pode ser definida ainda como uma intenção comportamental de manter um relacionamento duradouro com o fornecedor de serviços (SIRDESHMUKH, SINGH e SABOL²⁶, 2000 apud SANTOS e ROSSI, 2002, p. 56). Em todas as definições acima, notamos a presença da frase relacionamento duradouro entre fornecedor (empresa) e cliente, com a intenção de repetir a compra de um determinado produto ou serviço em uma mesma empresa. Como as empresas podem atingir esse nível de relação com seu cliente?

Bateson e Hoffman (2001, pp. 314-316) afirmam que as estratégias de manutenção de clientes pelas empresas dividem-se em três partes: o sistema de satisfação do serviço, o sistema de recuperação de serviço, e o sistema de retenção

²⁴ HAMEL, Gary. *Strategy as revolution*. Harvard Business Review, Jul/Ago 1996, p. 69-82.

²⁵ REICHHELD, F. F. *The loyalty effect*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

²⁶ SIRDESHMUKH, D.; SINGH, S.; SABOL, B. *Impact of frontline employee behaviors and management practices on consumer trust, value and loyalty in relational services exchanges*. Cleveland, Case Western Reserve University, 2000. Work paper.

de cliente e qualidade. O sistema de satisfação do serviço tem como meta conseguir um cliente satisfeito em todas as experiências de serviço. O sistema de recuperação de serviço é acionado quando o sistema anterior não gerou um cliente satisfeito e o mesmo reclama, dando oportunidade à empresa de salvar a situação através do atendimento pós-venda. O sistema de retenção de cliente e qualidade cria barreiras protetoras contra a deserção de clientes, evitando que eles troquem de fornecedor. Essas barreiras configuram-se em programas de fidelidade e outras vantagens oferecidas ao consumidor, de modo que dificultem a sua saída da base de clientes de uma empresa devido a uma experiência satisfatória. Os mesmos autores definem a qualidade do serviço prestado como

(...) uma dimensão protetora de comportamento, criada a partir de experiências cumulativas de serviço. Altos níveis de qualidade de serviço, conforme são percebidos pelo consumidor, podem encorajá-los a desculpar um único encontro insatisfatório, por ser uma anomalia, mantendo-se leais à empresa prestadora de serviços (pp. 314-316).

Abaixo segue o sistema de lealdade de clientes, confeccionado por Bateson e Hoffman. Ele ilustra os fluxos de manutenção de clientes, a partir da utilização dos três sistemas supracitados. A seguir seguem detalhadas duas das três estratégias de manutenção de clientes apontadas por esses autores – a satisfação de clientes e o processo de recuperação de serviços.

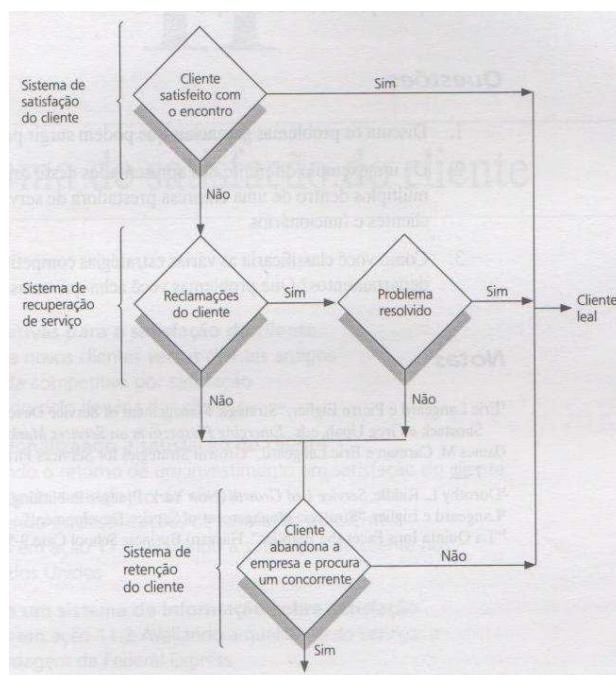


Figura 5 - Sistema de lealdade de clientes
Fonte: Bateson e Hoffman (2001, p. 315)

5.3.3.1 Satisfação de clientes

Conforme Kotler e Keller (2006, p. 142), a satisfação dos clientes relaciona-se com as expectativas que o mesmo tem do produto ou serviço. Essas expectativas são formadas a partir de várias fontes, como experiências anteriores, boca a boca e propaganda. Em geral, os clientes comparam o serviço percebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor; se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor; e se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. Evrard (1993 apud LARÁN e ESPINOZA, 2004, p. 53) resume satisfação como o estado psicológico resultante do processo de compra e de consumo.

Para medir a satisfação de seus clientes, uma empresa pode utilizar um sistema de informação sobre satisfação, determinado como um processo corrente de pesquisa, o qual fornece dados relevantes em uma base tempestiva para gerentes que usam os dados para tomadas de decisão. Isto é, um sistema de informação sobre satisfação usaria medidas de satisfação dos clientes juntamente com outras medidas obtidas em várias épocas para avaliar o desempenho global da empresa. Tal sistema deve incluir alguns componentes, como solicitação de reclamação dos clientes, pesquisas pós-venda, entrevistas com grupos de clientes pesquisados, compras realizadas por funcionários disfarçados, pesquisas sobre funcionários, pesquisas sobre satisfação total de mercado com serviços (BATESON e HOFFMAN, 2001, p. 327).

5.3.3.2 Recuperação de serviços e o gerenciamento de reclamações

Bateson e Hoffman (2001) afirmam que, mesmo com todos os esforços da empresa, falhas de serviço ocorrem. Essas falhas são percebidas pelos clientes quando este serviço não é prestado conforme originalmente planejado ou esperado. São três os principais tipos de falhas em serviços:

- *Falhas no sistema de transmissão:* consistem em reações de funcionários a três tipos de falhas – serviço indisponível (serviços geralmente disponíveis que estão ausentes); serviço lento demais (serviços ou

funcionários que os clientes percebem como extraordinariamente lentos no preenchimento de suas funções); e outras falhas nucleares de serviços (abarcam todos os outros aspectos de falhas importantes). Os meios para a redução desse tipo de falhas são abordagens da gerência de operações e sistemas de projeto e qualidade;

- *Reação a necessidades e pedidos dos clientes:* originam-se nas reações dos funcionários a necessidades individuais e pedidos especiais dos clientes, os quais podem ser implícitos ou explícitos. As necessidades implícitas não são pedidas, enquanto que as explícitas são abertamente solicitadas.
- *Ações espontâneas e não solicitadas dos funcionários:* são eventos e comportamentos dos funcionários, que podem ser positivos ou negativos, e são totalmente inesperados pelo cliente. É subdividido em cinco categorias, quais sejam nível de atenção, ações incomuns, padrões culturais, *gestalt* e condições adversas.

Como reação à falha na prestação do serviço, o cliente pode reclamar ou não para a empresa sobre o acontecido. Como mencionado anteriormente, os clientes que reclamam têm maior possibilidade de voltar a comprar da empresa, se o seu problema for resolvido. Os clientes que não reclamam, em sua maioria, migram para a concorrência. Diante desse cenário, as empresas devem encorajar as reclamações e resolvê-las, de modo a gerar uma relação de confiança com seu cliente. Além disso, as empresas devem desenvolver a capacidade de ouvir reclamações e aprender com elas, bem como desenvolver estratégias de recuperação por toda a organização e criar uma cultura, na qual essas estratégias sejam usadas. Abaixo segue esquema proposto por Bateson e Hoffman do fluxo de informação para atender às reclamações de consumidores.



Figura 6 - Fluxo de Informações em reclamações de consumidores

Fonte: BATESON e HOFFMAN, 2001, p. 341

Os clientes esperam que as empresas falhem às vezes, contudo também esperam que elas sejam capazes de recuperar-se dessas falhas. A figura 7 ilustra uma abordagem, na qual o consumidor espera que níveis mais altos de recuperação de serviços de organizações com níveis mais altos de qualidade de serviço e de organizações com as quais têm um nível mais alto de comprometimento, o qual é influenciado pela satisfação do consumidor e pela qualidade percebida por ele (BATESON e HOFFMAN, 2001, p. 341).



Figura 7 - Antecedentes das expectativas dos clientes na recuperação de serviço

Fonte: BATESON e HOFFMAN, 2001, p. 342

Bateson e Hoffman colocam ainda seis fatores aos quais as empresas devem atentar quando da elaboração de programas de recuperação de serviços: medir os custos (custo-benefício em recuperar as falhas, considerando que é mais barato manter clientes antigos do que conquistar novos); antecipar necessidades para recuperação, ou seja, agir de maneira pró-ativa, prevendo possíveis falhas na prestação de serviços; reagir rapidamente, pois quanto mais rápido for o atendimento à reclamação, maior o percentual de clientes que se manterão na base da empresa; definir estratégias de recuperação; treinar funcionários; propiciar *empowerment* para a linha de frente, isto é, dar mais poder aos funcionários que lidam diretamente com o consumidor, diminuindo a burocracia na tomada de decisões referente ao atendimento de clientes (por exemplo, aprovação da gerência).

Segundo Santos e Rossi (2002, p. 50), o gerenciamento de reclamações refere-se às interações, procedimentos e mecanismos que entram em ação quando o consumidor registra uma queixa à empresa. Tais procedimentos podem resultar em benefícios tangíveis para o consumidor, como a devolução do dinheiro ou a troca do produto com defeito, e para a empresa a lealdade do consumidor e sua boa reputação. Como citado anteriormente, a satisfação secundária, originada de um

processo de reclamação, não somente previne a perda de negócios, como pode construir maior lealdade do que a satisfação inicial com o serviço. Além disso, um gerenciamento de reclamações bem sucedido obtém resultados, como a restauração da satisfação do cliente, o aumento da sua lealdade à marca, além de evitar o boca a boca negativo (ETZEL e SILVERMAN, 1981 apud SANTOS e ROSSI, 2002, p. 50).

Muitos profissionais e pesquisadores enxergam a reclamação como uma oportunidade, ao invés de ameaça, visto que é através dela que a empresa enfrenta um crítico momento da verdade com o cliente, o qual, se bem gerenciado, auxilia na manutenção e desenvolvimento de um relacionamento a longo prazo. É a reclamação que dará a oportunidade para a empresa recuperar uma falha nos seus serviços. Este item é tão importante, que muitas organizações criaram departamentos e serviços de atendimento ao consumidor – os DAC's e SAC's –, os quais tem por função escutar o cliente, com a intenção de melhorar o serviço prestado a ele (SANTOS e ROSSI, 2002).

5.3.3.3 O cliente leal

Conquistar a lealdade do cliente é de suma importância para uma organização, já que clientes leais têm maior resistência à mudança de fornecedor. Afinal, por que eles trocariam o certo pelo duvidoso? A manutenção de clientes tem um custo mais baixo do que a conquista de novos clientes, além disso, devido à relação construída entre as partes, o cliente antigo, por já conhecer os produtos e serviços da empresa, faz menos perguntas e está disposto a pagar mais por eles (BATESON e HOFFMAN, 2001, p. 349). Consoante Oliver²⁷ (1997 apud YUE e MAÑAS, 2005, p. 207), consumidores satisfeitos irão aumentar as compras dos bens, serão mais tolerantes com relação aos preços praticados, estarão atentos às comunicações da empresa e, inversamente, estarão menos atentos às comunicações da concorrência.

A lealdade do cliente pode ser avaliada em três dimensões – satisfação, confiança e valor relacional. A satisfação, tratada anteriormente neste trabalho, relaciona-se com as expectativas do cliente em relação a um produto ou serviço e

²⁷ OLIVER, R. L. *Satisfaction: A behavioral perspective on the customer*. Nova York: McGraw-Hill International, 1997.

ao desempenho percebido por ele. A confiança refere-se a “um estado psicológico que compreende a intenção para aceitar vulnerabilidade baseada em expectativas positivas sobre as intenções e comportamentos do outro” (ROUSSEAU *et al*, 1998 apud SANTOS e ROSSI, 2002, p. 54). Deste modo, quando a empresa resolve satisfatoriamente uma falha na entrega de um produto ou serviço, este fato pode dizer mais sobre a credibilidade de uma empresa do que uma situação de rotina (SANTOS e ROSSI, 2002, p. 55). O valor relacional diz respeito à avaliação do consumidor quanto aos benefícios e aos custos de manter um relacionamento com determinada empresa (SIRDESHMUKH, SINGH e SABOL²⁸, 2000 apud SANTOS e ROSSI, 2002, p. 57). Ou seja, mesmo quando o consumidor extrai benefícios advindos de trocas relacionais com uma empresa, se dele forem exigidos altos custos de manutenção, o relacionamento será menos atrativos e a evidência de lealdade será menor (SANTOS e ROSSI, 2002, p. 57).

Diante do exposto podemos concluir que o cliente leal ajuda a promover a marca de forma positiva, o que auxilia na captação de novos clientes, investindo-se menos do que em campanhas publicitárias. O cliente leal não é aquele que somente repete o ato de compra, mas também o que indica a empresa para outros indivíduos e que contribui para o aperfeiçoamento dos produtos e serviços dessa empresa. Como visto anteriormente, as experiências positivas são propagadas em menor escala, por isso a importância da construção de um relacionamento de longo prazo com os consumidores, de modo que os mesmos sejam leais e, conseqüentemente, defensores da empresa.

Quadro 2 – Síntese da literatura revisada

Conceito	Autores	Definição
Marketing de relacionamento	Kotler e Keller; Reichheld e Sasser; Dantas; Vavra	Construção de relacionamentos de longo prazo com clientes, fornecedores, distribuidores e outras partes interessadas; é mais barato manter os clientes existentes do que conquistar novos; conhecimento sobre o mercado em que atua.
Qualidade na prestação de serviços	Las Casas; Yue e Mañas	Trata-se de um constante processo de aprimoramento, que se baseia na capacitação das pessoas, que são peças-chave nesse processo, e no trabalho em equipe entre as diversas áreas de uma empresa.

²⁸ SIRDESHMUKH, D.; SINGH, S.; SABOL, B. *Impact of frontline employee behaviors and management practices on consumer trust, value and loyalty in relational services exchanges*. Cleveland, Case Western Reserve University, 2000. Work paper.

Fidelização de clientes	Kotler e Keller; Hoffman e Bateson; Santos e Rossi	A empresa deve entregar um alto valor para seus clientes; valor do cliente - dimensão do valor (avaliação objetiva), brand equity (avaliação subjetiva), e relationship equity (tendência que o cliente tem de se prender a uma marca) - e aquisição, retenção e venda complementar; tendência que o cliente tem de comprar ou recomendar repetidamente um produto ou serviço; satisfação, recuperação e retenção de serviços.
-------------------------	---	--

O quadro 2 apresenta resumidamente os principais conceitos abordados neste estudo e a sua definição pelos autores, as quais serviram como base para a análise dos dados coletados. A seguir é apresentado o método que permitiu a coleta dos dados necessários para a realização do estudo.

6. MÉTODO

Neste capítulo é descrito o

utilizado para o desenvolvimento da pesquisa realizada para este trabalho, bem como a descrição da seleção dos respondentes, coleta de dados e técnicas de análise.

6.1 DESENHO DA PESQUISA

A fim de se atingir os objetivos deste estudo, optou-se pela realização de uma pesquisa exploratória qualitativa, na qual pode-se apreender os sentimentos mais importantes para os clientes, que não podem ser revelados por uma pesquisa quantitativa (MALHOTRA, 2006, p. 154). De acordo com Malhotra (2006, p. 155), a pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras e que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema.

Tendo em vista que o presente trabalho teve como propósito analisar como os quatro constructos da fidelidade – satisfação, confiança, valor percebido e lealdade – podem contribuir no processo de fidelização do cliente à operadora de telefonia móvel Oi, era de essencial importância que fossem depreendidos os sentimentos que os clientes dessa empresa têm em relação a ela.

Dentre as alternativas da pesquisa exploratória qualitativa (grupos de foco e entrevistas em profundidade), decidiu-se pela realização de entrevistas em profundidade, aplicadas pela própria autora em encontros presenciais com os entrevistados. Segundo Malhotra (2006, p. 154 e 163), tal técnica permite uma extensa sondagem de cada pesquisado, por se tratar de uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e

sentimentos subjacentes sobre um tópico. Esse tipo de entrevista pode levar de 30 minutos a mais de uma hora.

6.2 ETAPAS DO PROCESSO DE PESQUISA

A seguir seguem as etapas para a estruturação deste estudo.

6.2.1 Roteiro de entrevista

O roteiro de entrevista elaborado para este trabalho teve como função auxiliar a pesquisadora nas entrevistas realizadas com os clientes que aceitaram participar do estudo. As perguntas foram elaboradas com base no roteiro de entrevista elaborado por Beulke (1998) e na pesquisa de ESPARTEL, MÜLLER NETO e POMPIANI (2009). Todas as entrevistas seguem um mesmo roteiro de perguntas, o qual foi desenvolvido com o objetivo de conter questões claras e que em nenhuma hipótese pudessem influenciar ou até mesmo induzir as respostas dadas pelos entrevistados, de forma que fosse possível apreender os verdadeiros sentimentos dos entrevistados a respeito do tema abordado nesta pesquisa. O roteiro de entrevista elaborado para esta pesquisa encontra-se ao final deste trabalho como Apêndice A.

6.2.2 Definição dos respondentes

O público selecionado para responder às entrevistas em profundidade deste estudo compreendeu todos os clientes PF de telefonia móvel do segmento Alto Valor da Oi em Porto Alegre, que fossem clientes da operadora há no mínimo seis meses. Esse período foi escolhido por entender-se que representa tempo suficiente para a avaliação dos serviços da operadora pelos clientes, de modo que os mesmos tivessem fatos para relatar sobre a sua relação com a operadora.

A Oi ingressou em maio de 2009 no Rio Grande do Sul, logo os clientes entrevistados puderam falar sobre as diferenças percebidas por eles em relação à Brasil Telecom ou mesmo com relação a sua operadora de telefonia móvel anterior (no caso de mudança de operadora ou de portabilidade). As entrevistas foram realizadas com onze clientes da Oi, que atenderam ao perfil descrito anteriormente,

conforme sua aceitação na participação deste estudo, caracterizando uma amostra não probabilística por julgamento. Uma amostra não probabilística não utiliza seleção aleatória; ao contrário, confia no julgamento pessoal do pesquisador. A amostragem por julgamento é uma “forma de amostragem por conveniência, em que os elementos da população são selecionados deliberadamente com base no julgamento do pesquisador” (MALHOTRA, 2006, p. 325 e 327).

6.2.3 Análise dos dados

A análise dos dados foi feita com base nas respostas obtidas nas entrevistas realizadas, as quais foram confrontadas com a literatura aqui apresentada sobre fidelidade, marketing de relacionamento e qualidade nos serviços prestados. Com o intuito de facilitar a visualização dos dados coletados, foi elaborado um quadro-resumo ilustrando os resultados.

Quadro 3 – Síntese do método

Aspecto da metodologia	Como foi empregado no estudo
Contribuição para o conhecimento existente	Estudo exploratório
Natureza dos dados empregados	Predominantemente qualitativos
Estratégia de investigação empregada	Estudo de caso
Unidade de análise	Segmento Alto Valor de telefonia móvel da Oi
Abrangência do estudo	Clientes do segmento Alto Valor da Oi de telefonia móvel da cidade de Porto Alegre
Tipo de dados empregados	Predominantemente qualitativos
Principal origem dos dados	Dados primários
Modo de coleta dos dados	Entrevistas em profundidade
Instrumento para coleta dos dados	Roteiro de entrevista em profundidade
Contato com os respondentes	Entrevista pessoal
Análise de dados	Comparação dos resultados obtidos nas entrevistas com a literatura revisada
Apresentação dos resultados da análise	Texto com auxílio de quadros

O quadro acima sintetiza a metodologia que foi empregada no estudo, relacionando o aspecto metodológico utilizado com a maneira como o mesmo foi

utilizado na realização deste trabalho. Os dados coletados nas entrevistas e para os quais foi definida essa metodologia seguem no próximo capítulo.

7. RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os dados coletados nas entrevistas com os clientes. Este trabalho, de caráter qualitativo, propõe-se a identificar como os quatro atributos constituintes da fidelização – satisfação, confiança, valor percebido e lealdade – podem contribuir no processo de fidelização dos clientes de telefonia móvel do segmento Alto Valor da Oi.

Este capítulo está estruturado em duas partes: na primeira são descritos os perfis dos entrevistados, e na segunda são apresentados os dados levantados com as entrevistas realizadas.

7.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados onze clientes do segmento Alto Valor da Oi, que adquiriram seus planos nas lojas da Oi ou através do televentas, sendo seis clientes de planos pós-pago de 60 e 110 minutos, quatro clientes de planos pré-pago, e uma cliente do plano Controle. Os entrevistados foram divididos em dois grupos, conforme o plano que possuem, cujos detalhes seguem abaixo.

O Grupo 1 é composto por sete membros, todos usuários de planos pós-pagos ou do plano Controle, sendo cinco do sexo feminino e dois do sexo masculino. As representantes do sexo feminino são CL, 21 anos, cursando ensino superior, cliente desde abril de 2010, usuária do plano pós-pago 60 minutos, o qual foi adquirido através do canal televentas; DA, 29 anos, pós-graduada, cliente desde dezembro de 2007, usuária do plano pós-pago 100 minutos, adquirido em uma loja da Oi (Brasil Telecom na época); EL, 25 anos, cursando ensino superior, cliente

desde 2004, usuária do plano pós-pago 110 minutos, adquirido em uma loja da Oi; LO, 47 anos, ensino médio completo, cliente desde outubro de 2009, usuária do plano Controle, adquirido em uma loja da Oi; e TA, 22 anos, cursando ensino superior, cliente desde maio de 2009, usuária do plano pós-pago 110 minutos, adquirido através do Call Center. Os representantes do sexo masculino são LE, 27 anos, cursando ensino superior, cliente desde 2003, usuário do plano pós-pago 60 minutos, adquirido em uma loja da Oi; e TO, 32 anos, ensino médio completo, cliente desde maio de 2008, usuário do plano pós-pago 60 minutos, adquirido em uma loja da Oi.

O Grupo 2 é formado por quatro membros, todos usuários de planos pré-pago, sendo dois do sexo feminino e dois do sexo masculino. As duas representantes do sexo feminino são LA, 19 anos, ensino médio completo, cliente desde junho de 2009, usuária do plano pré-pago, adquirido em uma loja da Oi; e MH, 52 anos, ensino superior completo, cliente desde maio de 2009, usuária do plano pré-pago, adquirido em uma loja da Oi. Os representantes do sexo masculino são LU, 49 anos, ensino médio completo, cliente desde 1995, usuário do plano pré-pago, adquirido em uma loja da Oi; e RI, 25 anos, ensino médio completo, cliente desde dezembro de 2007, usuário do plano pré-pago, adquirido em uma loja da Oi.

7.2 DADOS LEVANTADOS

As entrevistas foram realizadas de forma presencial e individual com os onze clientes participantes e tiveram duração de cerca de meia hora cada uma. O local das entrevistas variou, sendo algumas realizadas na casa dos entrevistados e outras na biblioteca da Escola de Administração da UFRGS. O período de realização das mesmas ocorreu durante o mês de Outubro de 2010. Durante as entrevistas os entrevistados puderam expor de maneira livre suas opiniões sobre a empresa Oi, seus serviços, especialmente nos quatro atributos a que este trabalho se propõe analisar.

Quando questionados a respeito de sua opinião sobre o serviço de telefonia móvel da Oi, os respondentes dos dois grupos afirmaram que o acham bom por

causa da cobertura, apesar de em alguns lugares o sinal não pegar muito bem. O Grupo 1 acrescentou o fato de o atendimento do Call Center ser confiável e melhor que o das lojas, bem como a operadora possuir planos mais baratos que os da concorrência. O Grupo 2 citou os bônus diários que recebem para efetuar chamadas para Oi móvel, fixo de qualquer operadora, de qualquer DDD, e para o envio de mensagens para qualquer operadora; e os torpedos que recebem com informações de outros planos da operadora. Entretanto, o entrevistado RI, do Grupo 2, pensa que o serviço da operadora é semelhante ao das outras operadoras, não se diferencia delas. Além disso, o mesmo falou da questão do sinal “[...] não são todas as localidades do estado que têm o sinal da Oi. Então, por exemplo, o meu pai mora em Eldorado do Sul, lá não pega Oi, mas pega Claro, tanto que o celular dele é Claro, o da Oi não pega lá”.

Na questão seguinte, sobre as causas para a escolha da Oi como a operadora de telefonia móvel, os integrantes dos dois grupos citaram o fato de a maioria de seus contatos possuir um número de celular da Oi. O Grupo 1 citou também a questão do valor dos planos, que são mais baratos em relação às outras operadoras. A entrevistada EL respondeu “Por causa do custo. Eu já tive experiências com a Claro e a Vivo. Em relação ao atendimento, mesmo que eu me incomode com a Oi, pelo menos eu pago mais barato. Eu fiz a comparação da Oi com as outras operadoras e a Oi é mais barato, o custo-benefício é melhor”. O entrevistado LE afirmou que escolheu a Oi – BrT na época – porque ela foi a primeira a utilizar a tecnologia GSM no estado, que era a mais avançada da época. Os integrantes do Grupo 2 acrescentaram a questão das promoções que a operadora oferece, bem como o fato de já serem clientes de telefonia celular desde a época da BrT.

Com relação à opinião sobre a Oi, TA, do Grupo 1, citou que antes de tornar-se cliente da Oi achava que ela era uma empresa boa e inovadora, devido à campanha do desbloqueio de aparelhos e da eliminação do contrato de fidelidade, e que continua com essa visão. Os demais participantes deste grupo citaram o sinal, que apesar de já ter melhorado, ainda tem que melhorar em algumas localidades onde não pega; e a percepção de que a Oi procura migrar os seus clientes pré-pago mais antigos para planos pós-pago, que são mais rentáveis para a empresa, e que isso é certo, por um lado, já que a empresa precisa lucrar. A entrevistada LO disse

que a sua opinião “não mudou muito após eu ser cliente, porque eu já conhecia através de outros, mas assim me deu mais segurança, tu trabalhar com ela é uma coisa e ouvir a opinião dos outros é outra”. O Grupo 2 dividiu-se nas respostas, visto que MA não mudou a sua opinião sobre a Oi, pois confia nela tanto no serviço de telefonia fixa quanto no telefonia móvel, já que o serviço é bom, nunca falha e facilita a comunicação com as promoções e bônus; LU afirmou que sua opinião sobre a operadora melhorou, visto que o seu plano Oi é melhor do que o que ele tinha com a BrT; LA achava que o serviço da Oi fosse ruim, mas mudou de opinião por causa da cobertura, que acha boa, e do atendimento pós-venda que teve devido a um problema com seu chip. RI via a empresa com bons olhos, como uma empresa inovadora, devido ao plano do “Ligador” e por causa da campanha do desbloqueio de aparelhos, todavia mudou de opinião depois que ela chegou ao RS, tanto porque acha que as coisas não funcionam tão bem quanto parece quanto por causa da dificuldade de sinal que encontra em algumas localidades.

Sobre os atributos mais valorizados, os dois grupos citaram os itens controle dos gastos, custo do plano, e cobertura. O Grupo 1 acrescentou os itens facilidade em adquirir o plano (atendimento rápido, sem exigência de tantos dados e documentos), benefícios do plano e como ele atende às suas necessidades, benefícios de aparelhos, e a facilidade de trocar ou cancelar o plano. O Grupo 2 adicionou os quesitos atendimento e idoneidade/tamanho da empresa.

Quando perguntados sobre as causas para trocar de operadora, os respondentes dos dois grupos responderam que trocariam de operadora, caso recebessem proposta de um plano mais vantajoso do que têm na Oi (benefícios, como celular e valores mais baixos, e que se adequasse mais ao seu perfil de consumo). Os entrevistados que responderam que não trocariam de operadora celular disseram que não o fariam pelo fato de estarem satisfeitos com a Oi, já que ela atende bem às suas necessidades (cobertura e valor pago pelo plano foram os elementos citados).

Com o fato em que se sentiram muito satisfeitos com a Oi, dois entrevistados – um do Grupo 1 e outro do Grupo 2 – disseram que não têm nenhum fato em que tenha se sentido muito satisfeito com a Oi. Os componentes do Grupo 1 citaram fatos relacionados à cobertura e ao atendimento no Call Center e nas lojas, que melhoraram após a chegada da Oi ao estado; o valor baixo gasto com o plano; e os

muitos minutos para falar de graça com Oi móvel e fixo de qualquer operadora. Abaixo seguem os relatos de duas entrevistadas do Grupo 1.

“Ao final dos seis meses da primeira promoção (pré-pago), que eu vi que eu tinha gasto R\$ 6 em celular, o que antes eu gastava, no mínimo, quando eu usava da Claro, R\$ 15 por mês, e ainda não dava, às vezes tinha que recarregar mais R\$ 15 ou mais R\$ 10, e não falava tão à vontade quanto agora [...]” (TA, Grupo 1, que relatou um fato de quando era cliente pré-pago Oi).

“Quando eu pude ligar para o meu namorado e ficar muito tempo, porque eu tinha 1.000 minutos pra falar de Oi pra Oi. Eu que disse pra ele comprar um telefone da Oi, mandei ele comprar, porque eu tinha 1.000 minutos pra falar, discutir a relação por telefone. Foi ótimo e a conta não veio altíssima, mesmo depois de a gente ter discutido a relação por telefone” (CL, Grupo 1).

Os entrevistados do Grupo 2 citaram o menor congestionamento em feriados, como Natal e Ano Novo, comparados com outras operadoras; a possibilidade de fazer recarga automática, que entra na hora, através do Oi Paggo (pelo celular) em bancas de jornal; e o fato de os bônus entrarem certo todos os dias, sem nunca falhar.

[...] Estava fora do ar em todos os lugares que eu fui, e eu me senti muito satisfeita porque tinha uma banca que ele fazia recarga automática, na hora entrava. Eu me senti muito feliz naquele dia, porque naquele dia ele conseguiu a recarga na hora, na hora pra mim, pois ele fazia a recarga não sei como pelo celular dele (Oi Paggo), né, e fiquei muito satisfeita, muito feliz, porque senão eu ia ficar sem recarga uns dois ou três dias, porque depois ia ser final de semana. Aquele dia eu fiquei satisfeitíssima” (MA, Grupo 2).

Ao serem perguntados sobre o fato em que se sentiram muito insatisfeitos com a Oi, os respondentes do Grupo 1 relataram fatos relacionados à desinformação sobre o seu plano, porque por os vendedores não terem explicado direito como o plano funciona, os entrevistados utilizaram o plano de forma equivocada, gastando valores maiores do que os que pensavam que gastariam na fatura; e o pagamento de roaming dentro do estado, ao sair da área de origem, já que outras operadoras não cobram. TO afirmou que num primeiro momento sentiu-se insatisfeito quando teve que trocar o seu plano da BrT para um plano da Oi, visto que queria continuar com o seu plano antigo, mas agora gosta do seu plano novo. Duas respondentes contaram fatos de insatisfação da época da BrT, como o atendimento do Call Center, que era muito demorado, além de os atendentes terem má vontade para atender; o plano BrT não tinha os bônus creditados corretamente;

a falta de controle dos gastos do plano; e a cobrança de valores errados na fatura. LE afirmou que não lembrava de nenhum fato em que tivesse se sentido muito insatisfeito, a não ser no início do lançamento da tecnologia GSM, em que tinha dias que ficava com o serviço de telefonia móvel indisponível durante tardes inteiras.

“A única coisa que eu não queria, mas no fim acabou sendo bom, quando eu tinha o plano da Brasil Telecom, era outro plano, né? Aí eu quis continuar, só que no caso não deu mais, porque já era Oi, só que eu queria que na Oi fosse o mesmo plano da Brasil Telecom, só que não tinha” (TO, Grupo 1).

“Não me recordo de algum fato ultimamente. Quando era Brasil Telecom minha insatisfação era muito maior, pois meu plano era o Pula-Pula e acreditava que o bônus creditado era sempre menor do que eu tinha direito. E também relutava em ligar para solicitar informações à Brasil Telecom, pois achava o atendimento horrível, parecia que os atendentes estavam sempre de “má vontade” ou debochando da minha cara” (EL, Grupo 1).

Os participantes do Grupo 2 relataram fatos relacionados ao plano Pula-Pula, da época da BrT, que só repassava os bônus no final do mês, não permitindo que o cliente tivesse controle sobre o que ganharia, assim como o valor dos bônus não utilizados até o final do outro mês eram perdidos ao tempo de espera para colocar crédito no celular no início da chegada da Oi ao RS, que era muito longo, pois a Oi não tinha recarga em tantos locais como tem hoje; à desorganização ao aderir ao plano pré-pago da Oi, pois os bônus não eram concedidos no início; e à demora na detecção de problemas no seu plano.

“[...] Aquele dia xinguei na loja, aquela loja da Salgado Filho, xinguei bastante, porque não tinha como colocar recarga e tinham tirado o cara ali (da banca), não tinha mais aquele, mas daí até depois no outro dia já estava normalizado [...]. [...] fui na outra loja, mas fiquei uma hora quase, porque lá estava dando para colocar crédito, na loja da Rua da Praia, do lado da Rabusch. Fiquei insatisfeita, porque além de ser o único lugar que eu encontrei no Centro para fazer recarga, era só lá que tinha e tive que esperar muito tempo, eu perdi muito tempo, né? Não gosto de esperar” (MA, Grupo 2).

Sobre a questão de como a Oi satisfaz suas necessidades em telefonia móvel, os dois grupos citaram a cobertura, já que o sinal pega bem em muitos lugares, apesar de ter que melhorar em algumas localidades. Os integrantes do Grupo 1 também citaram o valor dos planos e os bônus que ela dá; o fato de o serviço nunca ter falhado ou ter vindo cobrança de valores indevidos em sua fatura; o bom atendimento; e o fato de não ter contrato de fidelidade como as demais operadoras têm. O Grupo 2 citou itens relacionados à utilização dos bônus para

ligações interurbanas e a concessão de bônus diários para ligar para Oi móvel e fixo de qualquer operadora.

Quando perguntados sobre a sua confiança na Oi, nove dos onze entrevistados responderam que confiam na Oi. Respondentes de ambos os grupos citaram fatos relacionados ao atendimento pelo Call Center, por cumprir com o que promete ao cliente e por conceder informações corretas, e ao atendimento nas lojas, devido à atenção dada aos problemas dos clientes. O Grupo 1 citou ainda o fato de manter-se cliente há muitos anos, o controle que o plano permite sobre os seus gastos, e o funcionamento do plano conforme o acordado no momento da venda. O Grupo 2 acrescentou o fato de a Oi ser a maior prestadora de serviços de telecomunicações do Brasil, e por nunca ter tido maiores problemas nem com o serviço de telefonia móvel nem com o de telefonia fixa. Uma entrevistada respondeu que ainda não teve nenhum acontecimento que tenha colocado a sua confiança na Oi em prova. DA, do Grupo 1, afirmou que não confia na Oi porque conhece pessoas que trabalham na Oi e que “quando se conversa com as pessoas que trabalham lá dentro e tu vê assim que as coisas vão indo meio que no atropelo, uma hora vai falhar, entendeu? Uma hora falha, não tem, comigo nunca falhou ainda, mas com uma galera já falhou, então uma hora vai falhar. Então, eu não confio”. RI, do Grupo 2, disse que não confia por causa de um problema que teve logo que adquiriu o plano pré-pago de não entrar os bônus diários.

Sobre o valor que pagam pelo seu plano e o consumo que o mesmo lhes permite, os entrevistados do Grupo 1 responderam que acham justo o valor que pagam, já que a maioria tem promoção de pagar menos do que o valor original do plano por alguns meses ou ganham bônus que abatem os valores das ligações para outras operadoras, contudo quando comparam com o valor real do plano, de quando acabar a promoção, eles acham que o plano é semelhante ao cobrado pelas outras operadoras, que a Oi não se diferencia por isso. A usuária do plano Controle gostaria que tivesse um plano de valor maior ao que ela tem atualmente, a fim de ter mais minutos para falar (atualmente ela paga R\$ 24,90 e acha que poderia haver mais opções de franquias, de R\$ 35 a R\$ 40, por exemplo). No Grupo 2, dois entrevistados afirmaram que acham o valor do minuto caro e que os seus créditos e bônus acabam; outro afirmou que prefere o telefone móvel pré-pago porque pode controlar o que gasta, sem surpresas no valor da conta, porém afirma que se

controla para não gastar demais em créditos e que só liga para números que são da Oi ou fixo para gastar do valor do bônus diário, e não da recarga, e que para números de outras operadoras ele envia mensagens. A outra entrevistada acha que o valor que paga é ótimo, porque ele está abaixo do consumo ao qual ela tem direito, já que ela recarrega R\$ 10 por mês e ganha bônus diários de R\$ 20 para gastar com ligações para Oi móvel e fixo de qualquer operadora.

“É muito caro. Eu falo a metade do que eu poderia falar, justamente porque é muito caro [...]” (LA, Grupo 2).

“Eu comprei um plano, que eu tenho que pagar R\$ 49,90, só que tem uma promoção, que eu fico os próximos 11 meses, eu vou pagar só R\$ 26 e alguma coisa, R\$ 29 e alguma coisa, não sei, vou pagar a metade do valor ou um pouco mais da metade. Se fosse o valor que eu vou ter que pagar agora com a promoção, de vinte e poucos reais, seria óóótimo, mas não é, é R\$ 49,90. Então pra R\$ 49,90 eu não acho excelente, eu acho que é aquilo ali, é justo, a média, a Oi não se sobressai por isso. É aquilo ali. Se fosse os vinte e poucos reais seria maravilhoso, a Oi ia ser top de linha, a minha preferida” (CL, Grupo 1).

Sobre o tempo gasto com atendimento pós-venda, os entrevistados do Grupo 1 afirmaram que o atendimento melhorou muito comparado ao da época da BrT. A maioria dos entrevistados relatou que acha o atendimento do Call Center é melhor do que o das lojas da Oi, visto que os atendentes do Call Center atendem às solicitações, sabem responder às dúvidas e dar informações sobre os planos e promoções, e o tempo de atendimento é rápido, apesar de uma das entrevistadas ter dito que o atendimento do Call Center é melhor quando não há atendente humano, apenas o atendente eletrônico. Nas lojas, os atendentes não têm um bom treinamento, pois têm dificuldades para dar informações sobre os planos e promoções e o atendimento é mais demorado, pois há filas e falta de organização, apesar de uma das entrevistadas ter dito que foi bem atendida na loja, quando foi tirar dúvidas sobre o seu plano, porque queria cancelá-lo. Os respondentes do Grupo 2 não tiveram muito contato com o atendimento pós-venda. Dois afirmaram que o atendimento nas lojas é muito demorado e há sempre muita gente para ser atendida, um deles não teve a sua solicitação atendida. Na opinião de RI, os atendentes estão mais preocupados com a venda do que com o pós-venda, eles não conseguem reter o cliente. Os outros dois afirmaram que o atendimento na loja foi bom, os atendentes foram atenciosos e suas solicitações foram atendidas satisfatoriamente.

“A última vez que liguei para o Call Center me surpreendi, pois o atendimento foi rápido e resolveu minhas solicitações a contento. Sobre o atendimento nas lojas, creio que a Oi deixa muito a desejar, parece que os funcionários não têm as informações necessárias e por isso, minha mãe teve que mudar o número do celular, pois segundo o funcionário minha mãe poderia fazer a portabilidade para um plano da Oi já que ela era cliente Brasil Telecom, mas após eu comprar o chip Oi para ela e tudo o mais, ele ligou para avisar que não era possível e que minha mãe teria que trocar o número” (EL, Grupo 1).

“Nisso a Oi tem que ganhar estrelinhas. Eu já fui à loja da Oi, fui atendida rápido, não tive que ficar esperando, não tive que tirar senha pra dizer o que eu queria pra depois ser atendida, já fui direto atendida” (CL, Grupo 1)

“O Call Center eu achei bom, porque a minha experiência de antes era com a Claro e era muito, muito ruim, muito ruim, e não dava para fazer um monte de coisas, não dava para fazer pelo telefone também. Só o atendimento presencial assim nas lojas as pessoas não sabem dar informações. Eu fui à loja da Salgado Filho, o cara falou que não podia colocar os negócios, e mentiu pra mim assim, porque depois me disseram que podia colocar o Oi 60, ele disse que não era possível, que não tinha no sistema, que era só ligando, e na outra loja ali de baixo, na Andradas, fizeram pra mim. Então o cara ou ele estava desinformado, ou ele mentiu pra mim, ou ele estava com preguiça de fazer, e lá na Andradas foi rápido e foi fácil. Às vezes só nessas lojas da Oi têm muita fila. Então, o Call Center é um tempo legal; o presencial nas lojas eu perco meu tempo, porque eu vou lá e a pessoa não sabe me informar direito. Nem na outra loja (Andradas) que fizeram tudo pra mim, mas eles não sabiam me informar como eu faço pra mudar, etc., eles mesmos têm que saber, sabe? Acho que o pessoal que atende é muito mal informado e treinado” (TA, Grupo 1).

“Eu tentei mudar o meu plano de pré-pago pra pós-pago e fui à loja própria ali de baixo (Salgado Filho), mas realmente foi muito demorado e o cara disse que não podia fazer, daí eu saí cabisbaixo, desmoralizado, porque eu perdi um tempão em uma coisa que eles não puderam me ajudar. Demorou mais ou menos meia hora para me atenderem. Demorei mais tempo esperando do que em atendimento” (RI, Grupo 2).

Quando questionados sobre as causas pelas quais vale a pena ser cliente da Oi, os representantes dos dois grupos citaram a boa cobertura, pois às vezes há pessoas de outras operadoras que estão sem sinal, mas a Oi tem sinal; e os bônus que recebem para ligar para Oi móvel, fixo de qualquer operadora e DDD. Os entrevistados do Grupo 1 acrescentaram o bom atendimento; o plano certo para os clientes se encaixarem, conforme a sua necessidade; e o fato de a Oi não ter contrato de fidelidade.

“Então, a Oi eu acho que ela tem promoção, que pode ser que daqui a pouco acabe, mas ela vai te encaixar em alguma outra coisa, que se não vai ser igual, difícil ser igual, mas vai ser alguma coisa que tu vai ter condições, que tu vai te adaptar àquele valor ali, porque parece que eles querem, eles fazem de tudo para o cliente usar aquele serviço. Parece que nos outros

lugares, eles não se esforçam tanto pra tentar te migrar para um plano mais rentável. Já tive Claro e Vivo também, mas não percebi esse esforço em me encaixar em algum plano deles, e parece que na Oi sempre tem algum plano para te encaixar” (LE, Grupo 1).

Sobre os motivos para indicar a Oi para outras pessoas, os entrevistados dos dois grupos disseram que indicariam Oi por causa da cobertura, que melhorou bastante, e por causa das promoções e bônus que a operadora dá para efetuar ligações. Os representantes do Grupo 1 acrescentaram o fato de que podem ligar de graça para outros celulares da Oi; e por causa do valor dos planos, que é mais barato comparado com a concorrência. Duas entrevistadas deste grupo, mesmo tendo dito que indicariam a Oi, ressaltaram que acham que cada pessoa deve avaliar qual plano e benefícios são melhores para elas, independente da operadora. No Grupo 2, dois não indicariam, um porque acha que cada um deve escolher por si próprio o que é melhor para si, e o outro porque não confia tanto nos serviços da Oi.

Referente à variedade de planos de telefonia móvel oferecidos pela Oi, alguns participantes dos dois grupos afirmaram que não têm muito conhecimento sobre a variedade de planos da Oi e que acham que a operadora deveria divulgar mais através de propagandas e de um material resumido com os planos, como um quadro comparativo, por exemplo. Outros entrevistados disseram que já procuraram o atendimento para obter mais informações sobre outros planos, mas que os atendentes das lojas não souberam explicar muito bem. LE, do Grupo 1, acha que a Oi tem uma grande variedade de planos e acha que isso é bom, já que cada cliente pode escolher o que melhor se adequa às suas necessidades. LO, do Grupo 1, e usuária do plano Controle acha que a Oi deveria ter maior variedade de franquias do plano Controle, bem como atentar para os jovens e crianças. No Grupo 2, uma entrevistada pensa que a Oi tem pouca variedade de planos e que não há um plano intermediário, para quem não usa tanto o celular, como ela. Outros dois entrevistados afirmaram que a Oi tem uma boa variedade de planos, que abrange as necessidades desde as pessoas que não usam muito o celular até as que utilizam bastante, inclusive outros serviços além da chamada de voz.

“Não sei, porque ninguém nunca me ofereceu. Isso que eu acho que é um problema que a Oi tem, que eu vejo assim a Net – eu digo a Net porque é a que eu tenho de fixo – liga oferecendo ‘a gente está lançando isso, isso e isso, tu vai iniciar com um pacote que é mais barato do que tu está pagando. Hoje em dia tu está pagando tanto’, sabe? Eles fazem isso, eles

fazem esse marketing, e que te dá uma comparação. E a Oi não, a Oi não te liga nem pra te... nem pra te dar oi” (DA, Grupo 1).

“Bah, quando eu fui assim, tem muitos planos, tem desde, sei lá, R\$ 15,90, R\$ 19,90, R\$ 29,90, tem tal, eles têm muitos planos, e isso eu acho que é uma coisa tri boa, porque fica mais fácil de tu te encaixar num plano” (LE, Grupo 1).

“Eu penso que é muito bom, porque ela abrange desde as pessoas que querem um menor custo até as que têm mais condições ou mais necessidades, no caso eu diria assim, mais condições, e dentro dessas condições mais necessidades. Então ela abrange assim as faixas menores, as pessoas que não precisam usar muito e que têm menos condições financeiras também, abrange as pessoas medianas, as que têm mais condições, todas os níveis sociais, eu acho” (MA, Grupo 2).

[...] Eu acho que a Oi tem uma boa variedade, mas na verdade eu desconheço a total variedade de planos da Oi e acho que eles poderiam divulgar mais, porque eu fiquei sabendo mais de outras pessoas me falando do que eu, porque assim, eu não me motivo a entrar no site da Oi. Sei lá, eles podiam distribuir panfletos com as promoções, todas as promoções. Ah, daí eu fui uma vez lá na Oi e eles me deram uma revista com os planos, só que é muito complicado, sabe, tinha que ser uma coisa mais..., não tão densa, sabe? Uma coisa mais simplificada, um quadro comparativo das promoções, sei lá. Quando eu ganhei essa revista, eu cheguei na loja e perguntei sobre os planos para a mulher, aí ela não sabia me informar, aí ela me entregou a revista. Só que essa revista é tão grande e densa, que eu fiquei meio assim com dificuldades de lê-la, não dificuldade, mas dá até preguiça de pegar uma revista daquela para ler plano de celular. Tinha que ser uma coisa mais assim..., depois eu procurava mais informações sobre aquilo que eu me interessei, sabe, mas não precisava dar uma revista de “500” folhas” (TA, Grupo 1).

Quanto ao valor pago pelo plano versus o consumo que ele lhe permite, alguns entrevistados do Grupo 1 disseram que acham o valor pago pelo plano justo, ou seja, que a Oi não se diferencia das outras operadoras nesse quesito; outros acham ótimo, devido à promoção dos 12 meses de pagar menos que o valor original ou por ganhar bônus nas ligações que recebe de outras operadoras, abatendo o valor das ligações que efetuou para outras operadoras. A entrevistada que possui o plano Controle gostaria que a Oi tivesse mais variedade do plano Controle com franquias de minutos maiores da que ela já tem, de R\$ 24,90, entre R\$ 35 e R\$ 40. Três dos entrevistados do Grupo 2 acham o valor pago por eles exagerado, porque o preço por minuto é caro, de forma que o valor da recarga e dos bônus acaba rápido. O outro entrevistado está satisfeito com os bônus diários de R\$ 30, que diz serem suficientes para as suas necessidades.

“Eu acho caro, porque eu falo pouco e gasto muito em relação ao que uso, porque o preço do minuto é muito caro” (LA, Grupo 2).

“Ah, exagerado, porque o bônus é só pra Oi, e pra ligar pra outras operadoras o custo é muito elevado e o valor da recarga vai muito rápido” (RI, Grupo 2).

Sobre a cobertura, os entrevistados dos dois grupos disseram que o sinal da Oi melhorou bastante em relação à BrT, pois está pegando em lugares que antes não pegava, no entanto há localidades em que tenha que melhorar o sinal. LE, do Grupo 1, acredita que a Oi tem condições de atingir uma cobertura como a da Vivo – operadora que tem a melhor cobertura atualmente – por ser a maior operadora do Brasil. RI, do Grupo 2, acha que o sinal da Oi não é muito bom, porque há localidades que ele vai nas quais o sinal da Oi não pega.

“[...] quando eu estava viajando no mês passado eu fui num lugar que tinha um pouquinho de sinal, mas tinha, e todo mundo estava precisando de sinal para ligar para os pais e eu tive uma vantagem, eu não liguei, mas se eu tivesse que ligar eu poderia” (LA, Grupo 2).

A respeito do atendimento no momento da venda, os entrevistados dos dois grupos disseram que os atendentes das lojas são atenciosos e que em algumas lojas o atendimento é rápido. Entretanto, os entrevistados do Grupo 1 avaliaram o atendimento como bom e satisfatório, mas ressaltaram que falta treinamento para os vendedores, pois às vezes eles não sabem responder a perguntas sobre os planos e promoções, e não sabem fazer a comparação entre os planos e indicar o que melhor se adequa às necessidades do cliente. Os integrantes do Grupo 2 apontaram que o atendimento as lojas é demorado e os vendedores preocupam-se primeiro em oferecer planos mais caros, não se preocupando muito com a necessidade do cliente; os entrevistados disseram que acham bom que o cliente pode escolher o número do seu chip. LU, do Grupo 2, não opinou sobre esse tópico, porque ganhou seu celular de presente, logo não teve atendimento no momento da venda.

“São pessoas mal treinadas, mal informadas, aí tu tem que perguntar muitas vezes para saber tudo, detalhes, parece que as pessoas falam de qualquer jeito, e elas não sabem todos os planos, todas as comparações, tudo. Tinha que ser assim, né, uma consultoria, se eu chegar lá e falar assim “olha, eu falo mais com as outras operadoras. Qual é o melhor plano pra mim?”, “tal”, “ah, então tá”, deveria ser assim, mas não é o que acontece” (TA, Grupo 1).

Ao comparar a Oi com uma operadora ideal, os respondentes dos dois grupos citaram a melhoria da cobertura, visto que ainda há localidades em que o sinal da Oi não pega, como Eldorado do Sul e alguns pontos de Guaíba, e o benefício de dar aparelhos para os seus clientes ou vender a um preço mais barato, porque isso, na

opinião dos entrevistados, ajudaria a reter os clientes mais antigos. O Grupo 1 apontou ainda fatores ligados à melhor capacitação de seus atendentes nas lojas e no Call Center; à oferta de planos para os clientes de acordo com as suas necessidades (abordagem pró-ativa); à possibilidade de maior controle dos gastos pelos clientes nos planos pós-pago; no plano Controle, dar a opção de o cliente pagar sem ser débito em conta; montar pacotes personalizados para os seus clientes, conforme as necessidades que os clientes apresentam quando procuram as lojas, semelhante à uma consultoria; procurar sempre melhorar o atendimento ao cliente, atentando para as necessidades de cada faixa etária; oferecer pacotes de dados a preços mais acessíveis. Os participantes do Grupo 2 citaram que a Oi poderia baixar o valor do minuto; fazer planos convergentes de internet, telefonia móvel e fixa mais baratos; baixar o preço do serviço de banda larga 3G.

“Eu acho que sempre pensar em satisfazer o cliente, ver as necessidades das várias faixas etárias, e uma coisa assim, hoje em dia como o celular é usado também por muitas pessoas de idade, que também é uma novidade ainda, de repente oferecer facilidades, até de repente em aparelhos e o atendimento diferenciado para esses clientes, com mais paciência, porque eu vejo pelo meu pai, que tem agora, então às vezes ele não consegue entender, a pessoa fala muito ligeiro do outro lado, claro, porque ela está ali, ela está preparada, não conhece o público que está do outro lado da linha, mas sempre procurar saber com quem está falando antes, se realmente é o titular, porque às vezes pode ter ganhado e não está no nome daquela pessoa que ganhou. Por exemplo, eu dei para uma pessoa de mais idade, mas eu não estou lá para resolver, e ele tenta ligar e não consegue entender nada, ele tem que desligar o telefone, porque ele não consegue acompanhar do jeito que a pessoa explica do outro lado, então acho que também procurar, assim, preparar pessoas, não precisa ser muitas, mas algumas pessoas que pegassem esse tipo de cliente também, os mais de idade [...]” (LO, Grupo 1).

Finalmente, na pergunta sobre quando, o que e para quem fala sobre a Oi, os entrevistados do Grupo 1 responderam que falam sobre a Oi em conversas do cotidiano sobre contas pra pagar, quando falam sobre planos e promoções de celular, e quando alguém fala que usa o celular mais para ligar para fixo. Já no Grupo 2, MA afirmou que fala para seus parentes sobre a boa experiência com a Oi, quando falam em telefonia móvel, e os demais entrevistados afirmaram que não costumam falar da Oi para outras pessoas.

O quadro 4, que segue abaixo, compila as respostas dos onze entrevistados para as questões abordadas no roteiro de entrevista, apresentando as suas ideias principais.

Quadro 4 - Resumo dos resultados levantados

	Grupo 1 (Pós-pago e Controle)	Grupo 2 (Pré-pago)
Opinião sobre o serviço de telefonia móvel da Oi	Sinal bom, mas tem que melhorar em alguns lugares. Serviço e atendimento bons, que atendem às necessidades dos usuários e é confiável fazer as coisas pelo telefone (Call Center). O preço da Oi é o melhor.	Serviço bom; cobertura boa, mas tem que melhorar; envio de mensagens ofertando planos e promoções; bônus diários para ligações. Plano da Oi é semelhante ao das demais operadoras.
Causas para a escolha da Oi como operadora de telefonia celular	Valor dos planos mais barato e o serviço prestado é bom. Tecnologia GSM era a mais avançada na época, e a BrT foi a primeira a ter. A maioria dos contatos é da Oi.	Por causa das promoções; porque pessoas da família têm e fica mais barato ligar para elas; porque já tem o celular desde a época da BrT.
Opinião sobre a Oi	Achava que era uma empresa boa, inovadora e continua com a mesma opinião. Apesar de o sinal ter melhorado e estar pegando em mais lugares, ainda não pega em algumas localidades. A Oi está tentando migrar os clientes pré-pago para os plano pós-pago. Há pontos em que pode melhorar. Opinião não mudou muito, pois já conhecia através de outras pessoas, mas se sente mais segura como cliente.	No início via a Oi com bons olhos, achava que era uma empresa inovadora, mas mudou de opinião depois que ela chegou ao RS. Opinião mudou, porque o plano atual é melhor do que o que tinha com a BrT. Opinião não mudou, pois confia na Oi no serviço de telefonia móvel e no de telefonia fixa. Pensava que o serviço da Oi não era muito bom, mas mudou de opinião, porque a cobertura e o atendimento são bons.
Atributos mais valorizados para adquirir um plano de telefonia móvel	Facilidade em adquirir o plano, controle dos gastos, valor do plano e do minuto, cobertura, benefícios do plano e como ele atende às suas necessidades, benefícios de aparelhos, facilidade de trocar ou cancelar o plano.	Controle dos gastos; atendimento; cobertura; custo; idoneidade da empresa.
Causas para trocar de operadora de telefonia móvel	Cinco trocariam, caso tivessem uma promoção/plano mais vantajoso do que têm na Oi; dois não trocariam porque acham que a Oi atende bem às suas necessidades.	Dois trocariam, caso outra operadora oferecesse um plano com melhores benefícios e que se adequasse mais ao seu perfil de consumo. Um não pensou em trocar de operadora. A outra entrevistada não trocaria, porque está satisfeita com a cobertura e com o valor que paga pelo seu plano.
Fato em que se sentiu muito satisfeito por ter adquirido um plano de telefonia móvel da Oi	Nenhum fato em que se sentiu muito satisfeita com a Oi. Cobertura; atendimento no Call Center e nas lojas; valor baixo gasto com o plano; os muitos minutos para falar de graça de Oi pra Oi e pra fixo de qualquer operadora.	O menor congestionamento em feriados, como Natal e Ano Novo; a possibilidade de fazer recarga automática, que entra na hora; o fato de os bônus entrarem certo todos os dias. Nenhum fato em que se sentiu muito satisfeita com a Oi.
Fato em que se sentiu muito insatisfeito por ter adquirido um plano de telefonia móvel da Oi.	Nenhum fato em que se sentiu insatisfeito com a Oi. Insatisfação na época da BrT com o atendimento do Call Center; os bônus, que não eram creditados corretamente; a falta de controle dos gastos; e a cobrança de valores errados na fatura. A troca do plano BrT para Oi. Má explicação dos planos na hora da venda; pagamento de roaming dentro do estado.	Na época da BrT, o plano Pula-Pula só repassava os bônus no final do mês (falta de controle); no início, o tempo de espera para colocar crédito no celular era muito longo. Desorganização ao aderir ao plano, pois os bônus não eram concedidos no início. Demora na detecção de problemas no plano do cliente.
Como a Oi satisfaz as necessidades em telefonia móvel	Em tudo, pela boa cobertura; valor dos planos e os bônus que dá; por nunca ter faltado o serviço ou ter vindo cobrança errada; pelo bom atendimento; por não ter contrato de fidelidade, como as outras operadoras têm.	Cobertura; utilização dos bônus para efetuar ligações interurbanas; concessão de bônus diários para ligar para Oi móvel e fixo de qualquer operadora.
Confiança na Oi	Não confia porque tem contato com pessoas que trabalham na Oi. Não teve nenhum fato que tenha colocado a sua confiança na Oi em prova. Os demais confiam por causa do atendimento pelo Call Center; o atendimento nas lojas; por manter-se cliente há muitos anos; o controle que o plano permite; e o funcionamento do plano conforme o acordado.	Um dos entrevistados afirmou que não confia na Oi, por causa do problema que teve logo que adquiriu o plano de não entrar os bônus diários. Os outros três disseram que confiam devido ao atendimento e atenção com os seus problemas; por causa do porte da operadora; por nunca ter tido grandes problemas nem com o serviço de telefonia móvel nem com o de telefonia fixa.
Opinião sobre o valor que paga pelo plano e o consumo que ele permite	O valor é justo, semelhante ao cobrado pelas outras operadoras, a Oi não se diferencia por isso. Plano Controle poderia ter franquias de valor maior.	Valor do minuto é caro e os créditos e bônus acabam rápido. Prefere o telefone móvel pré-pago porque pode controlar o que gasta, sem surpresas no valor da conta. O valor que paga é ótimo, porque ele está abaixo do consumo ao qual ela tem direito.
Opinião sobre o tempo que gasta com atendimento pós-venda	O atendimento melhorou muito comparado ao da época da BrT. O atendimento do Call Center (principalmente atendente eletrônico) é melhor do que o das lojas da Oi. Nas lojas, os atendentes não têm um bom treinamento e o atendimento é mais demorado.	Os entrevistados tiveram pouco contato com o atendimento pós-venda. Alguns acham o atendimento nas lojas muito demorado e há sempre muita gente para ser atendida. Outros acham o atendimento na loja bom.
Causas pelas quais vale a pena ser cliente da Oi	Valores pagos pelos planos e os benefícios de bônus para ligar; o bom atendimento; a cobertura; o plano certo para os clientes se encaixarem, conforme a sua necessidade; não ter contrato de fidelidade.	Pela boa cobertura e pelas promoções com bônus diários.

Causas para indicar ou não a Oi para outras pessoas	Indicariam porque podem falar de graça com quem tem Oi; por causa dos planos baratos, das promoções e dos bônus; e por causa da cobertura, mas cada pessoa deve avaliar qual plano e benefícios são melhores para elas.	Alguns indicariam por causa da cobertura, das promoções e do tamanho da empresa; outros não indicariam, porque cada um deve escolher o que é melhor para si, ou porque não confia tanto nos serviços da Oi.
Variedade de planos de telefonia móvel oferecidos	A maioria não tem conhecimento sobre a variedade de planos da Oi, que deveria divulgá-los mais (propagandas, quadro comparativo de planos e treinamento dos atendentes). Tem uma grande variedade de planos. Poderia ter maior variedade de franquias do plano Controle e atentar para os jovens e crianças.	Um dos entrevistados afirmou que não conhece muito bem os planos da Oi. Outra entrevistada acha que a Oi tem pouca variedade de planos. Os outros dois entrevistados afirmaram que a Oi tem uma boa variedade de planos.
Valor pago pelo plano x consumo que o plano permite	O valor pago pelo plano não se diferencia das outras operadoras; outros acham ótimo. Deveria ter mais variedade do plano Controle com franquias de minutos maiores.	Valor pago é exagerado, porque o preço por minuto é caro, e o valor da recarga e dos bônus acaba rápido; está satisfeito com os bônus diários de R\$ 30, que diz serem suficientes para as suas necessidades.
Cobertura	Melhorou bastante em relação à época da BrT, mas ainda tem que melhorar. Tem condições de atingir uma cobertura como a da Vivo, por ser a maior operadora do Brasil.	Alguns acham que o sinal é muito bom, pois nunca tiveram problemas com o sinal nos lugares que frequentam. Outro acha que o sinal não é muito bom.
Atendimento no momento da venda	Bom, mas falta treinamento para os vendedores. Apesar disso, os atendentes são atenciosos e em algumas lojas o atendimento é rápido.	Atendimento nas lojas é demorado, os vendedores são atenciosos, mas não se preocupam muito com a necessidade do cliente; o cliente pode escolher o número.
Atendimento pós-venda (Call Center, franquias Oi Atende e lojas da Oi)	O atendimento do Call Center melhorou muito comparado ao da época da BrT. Na opinião da maioria dos entrevistados o atendimento pelo Call Center é melhor que o nas lojas e no Oi Atende, onde o atendimento é muito demorado.	O atendimento no Call Center e nas lojas é bom e rápido, mas os atendentes estão mais preocupados com a venda do que com o pós-venda, não retêm o cliente. Demora para descobrir o problema no plano.
Oi x operadora ideal	Melhorar a cobertura; capacitar melhor seus atendentes nas lojas e no Call Center; oferecer aparelhos de graça ou mais barato; oferecer planos para os clientes de acordo com as suas necessidades; possibilitar maior controle dos gastos pelos clientes; oferecer mais opções de formas de pagamento no plano Controle; montar pacotes personalizados para os seus clientes; procurar sempre melhorar o atendimento ao cliente; oferecer pacotes de dados a preços mais acessíveis.	Baixar o valor do minuto; dar aparelhos para os clientes mais antigos, pois isso ajudaria a reter esses clientes; melhorar o sinal, pois há localidades próximas de Porto Alegre, como Eldorado do Sul, em que o sinal da Oi não pega; fazer planos convergentes de internet, telefonia móvel e fixa mais baratos; baixar o preço do serviço de banda larga 3G.
Quando, o que e para quem fala sobre a Oi	Falam em conversas do cotidiano sobre contas pra pagar; quando falam sobre planos e promoções de celular; quando alguém fala que usa o celular mais para ligar para fixo.	Uma entrevistada fala para seus parentes sobre a boa experiência com a Oi, quando falam em telefonia móvel. Os outros entrevistados não costumam falar da Oi para outras pessoas.

Este capítulo apresentou os dados coletados junto aos clientes da Oi em entrevistas pessoais em profundidade, coletados no intuito de apreender seus principais sentimentos em relação a essa operadora, especificamente nas questões relacionadas à fidelidade do cliente à sua operadora de telefonia celular, visto que, conforme apresentado em capítulos anteriores, esse setor sofre com a constante mudança de clientes para operadoras concorrentes, de acordo com as promoções oferecidas a eles. Na sequência vem o capítulo de conclusões, que expõe as sugestões de ações que a empresa pode empreender para melhorar o seu desempenho nos atributos analisados neste trabalho, bem como as limitações do mesmo e as proposições para novos estudos nesta área.

8. CONCLUSÕES

A autora pretendeu com este estudo identificar os fatores que contribuem para um indivíduo manter-se cliente da operadora Oi no serviço de telefonia móvel, a fim de sugerir melhorias à empresa, especialmente no relacionamento com o seu cliente, de modo a aumentar os índices de fidelidade dos clientes de telefonia móvel à Oi, evitando possíveis evasões da base, bem como buscando aumentar o número de indivíduos que escolhem a Oi como sua operadora de telefonia celular.

Para determinar esses fatores, examinou-se a influência dos atributos satisfação, confiança, valor percebido e lealdade que os clientes entrevistados têm com relação aos serviços de telefonia móvel da Oi sobre a sua fidelidade a esta empresa. A recente entrada da marca Oi no estado do RS e a última posição que a empresa ocupa no ranking de *market share* em relação às outras três principais concorrentes no mercado de telefonia celular motivaram a busca de elementos junto aos clientes que permitam a sua fidelização à Oi. Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade, cujos resultados foram apresentados no capítulo anterior, e que demonstraram que a maioria dos entrevistados – sejam eles usuários de planos pós-pago, Controle, ou pré-pago – mantêm-se clientes da operadora em função, principalmente, do menor valor praticado quando comparado às suas concorrentes.

Com base nos dados coletados e na literatura revisada, a Oi deve intensificar seus esforços na fidelização de clientes, visto que sete dos onze entrevistados responderam que trocariam de operadora de telefonia móvel, caso recebessem uma proposta melhor de outra operadora, analisando principalmente os benefícios recebidos, como aparelhos celulares, e a melhor adequação do plano ofertado ao seu perfil de consumo. Além disso, três dos onze entrevistados (CL, LO e TO) possuem plano de telefonia móvel de outra operadora, no caso a Claro, além do plano da Oi, sendo que duas dessas três pessoas (CL e LO) utilizam o plano da Oi como segundo número, isto é, o número da Claro é o principal. Autores, como Oliver (1996), Bateson e Hoffman (2001), Reichheld (1996), e Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2000) afirmam que a fidelidade está relacionada com o ato de o cliente repetir a compra de determinado produto ou serviço, apesar de influências situacionais e

esforços de marketing da concorrência em causar mudanças comportamentais, ou seja, a mudança de fornecedor. Para fidelizar seus clientes, a Oi poderia montar opções de pacotes conforme as necessidades dos clientes (maior uso de torpedos ou de ligações para celulares de outras operadoras ou para móveis e fixo, etc.); não descontar as ligações para fixo e Oi móvel da franquia de minutos do plano pós-pago, mas sim dos bônus concedidos para esse tipo de ligação; baixar o valor do minuto dos planos pré-pago.

Outro ponto observado é a diferença das opiniões dos dois grupos sobre a empresa, apesar de apresentarem algumas semelhanças. Os usuários de planos pós-pago e Controle (Grupo 1), por exemplo, citaram em grande parte de suas respostas questões relacionadas ao atendimento pós-venda (seja pelo Call Center ou lojas), o valor dos planos, o fato de não ter contrato de fidelidade e a facilidade de trocar ou cancelar o plano, os benefícios concedidos (cujo mais citado foi a concessão de aparelhos aos clientes pelas operadoras). Já os usuários de planos pré-pago (Grupo 2) mencionaram fatos relacionados aos bônus diários que recebem para efetuar ligações e enviar torpedos, e ao valor do minuto, que consideram caro. O Grupo 2 não apresentou muita experiência com o atendimento pós-venda, até porque afirmaram que não têm problemas com os bônus, concedidos diariamente corretamente, apesar de alguns terem relatado problemas no início do uso do plano. Os pontos em comum dos dois grupos são encontrados com relação à cobertura, ao conhecimento de pessoas que possuem Oi, ao atendimento no momento da venda – avaliado como bom pela maioria, apesar de também admitir que falta treinamento aos atendentes sobre conhecimento dos planos ofertados. Neste ponto cabe ressaltar o que Las Casas (1997) diz sobre a qualidade total na prestação de serviços, a qual é alcançada, entre outros fatores, através da capacitação do quadro pessoal de uma empresa. Ou seja, a Oi tem que melhorar a capacitação de seus vendedores e atendentes de lojas e Call Center, já que este é um item importante na construção de um relacionamento de longo prazo com os clientes, e que, no entanto, tem uma imagem ruim aos olhos deles.

Com relação à satisfação com o serviço de telefonia móvel prestado pela Oi, os respondentes citaram fatos mais relacionados a promoções e atendimento na hora da venda e pós-venda (quando comparados com o da Brt), bem como o fato de não possuir contrato de fidelização (clientes de planos pós-pagos e Controle);

enquanto os mencionados no quesito insatisfação estão mais relacionados com a falta de informações dos atendentes no atendimento no momento da venda e no pós-venda, alguns dos fatores determinantes na construção de um relacionamento de longo prazo entre clientes e empresa. Dois dos entrevistados não se recordaram de nenhum fato em que tenham se sentido muito satisfeitos com a operadora; por outro lado, apenas um respondente disse que não havia nenhum fato em que sentiu muito insatisfeito com a empresa, mas mesmo assim citou a questão do serviço indisponível durante tardes inteiras, logo que adquiriu o serviço GSM com a Brt, na época. É verdade que a os fatos de insatisfação mais relevantes são da época da Brt e que demonstram uma imagem ruim dessa empresa em relação ao atendimento do Call Center, à confiança na entrega dos bônus prometidos pelo plano contratado, e aos valores indevidos cobrados nas faturas dos clientes, fatos não citados para a gestão Oi. Isso demonstra que a Oi está na direção certa e que os seus clientes reconhecem o seu esforço na melhoria dos serviços de atendimento (especialmente via Call Center), entretanto ainda tem um bom caminho a percorrer, especialmente no que tange ao treinamento dos atendentes de lojas (presencial), que obteve a maior parte das críticas negativas, e Call Center.

Em relação à confiança na Oi, oito dos onze entrevistados afirmaram confiar na empresa. Enquanto os entrevistados do Grupo 1 justificaram sua confiança com fatos relacionados com o atendimento pelo Call Center – definido como confiável, pois atende às solicitações e fornece informações corretas –, o atendimento nas lojas, devido à atenção e preocupação com o problema do cliente e o bom atendimento, o fato de manter-se cliente há muitos anos, o controle que o plano permite, e o funcionamento do plano conforme o acordado no momento da compra; os respondentes do Grupo 2 afirmaram confiar na operadora devido ao atendimento e atenção com os seus problemas, por causa do porte da operadora, que é a maior prestadora de serviços de telecomunicações do Brasil, e por nunca ter tido grandes problemas nem com o serviço de telefonia móvel nem com o de telefonia fixa. Percebe-se que a confiança ocorre por motivos diferentes, ao passo que usuários de planos pós-pagos e Controle analisam mais as experiências que tiveram com a operadora desde que adquiriram seu plano de telefonia celular, os usuários de planos pré-pagos analisam mais o porte da empresa e as experiências que tiveram

com ela em outros serviços (como o de telefonia fixa), não se restringindo ao seu plano atual.

Em relação ao valor pago pelo plano, de maneira geral houve consenso entre todos os entrevistados de que a Oi não se diferencia das suas concorrentes nesse quesito, já que os valores que pratica são semelhantes aos delas. Grande parte dos integrantes do Grupo 1 estão participando de uma promoção, na qual pagam metade do valor original do plano durante 10 à doze meses, o que consideram um valor excelente e que formaria um conjunto perfeito junto à boa cobertura e pacote de minutos. Todavia, ao analisarem o valor original do plano, afirmam que o valor não se diferencia do das outras operadoras. A usuária do plano Controle levantou a questão da baixa variedade dessa modalidade de plano (atualmente apresenta somente uma opção), uma vez que gostaria de aumentar a sua franquia de minutos, contudo não migra para um plano pós-pago por sentir-se mais segura com o Controle em relação ao controle dos seus gastos. Os respondentes do Grupo 2 declararam que consideram o valor pago pelo minuto muito alto, consumando com o valor da recarga (utilizado para efetuar ligações para outras operadoras) rapidamente. A facilidade de controle dos gastos também foi citada por este grupo. Isto é, aqui há uma oportunidade para a Oi diferenciar-se das suas rivais, na medida em que poderia praticar um valor mais baixo por minuto e que considerasse os segundos falados (pois quando não se completa um minuto falado mesmo assim o cliente paga o valor de um minuto inteiro). Isso não quer dizer que deve oferecer valores impraticáveis à sua sobrevivência no mercado, porém pode experimentar oferecer pacotes com mais minutos que os normalmente oferecidos no mercado. Além disso, as respostas dos clientes demonstram que os clientes do Grupo 1, especialmente, ainda não conhecem os créditos concedidos pela operadora nos planos pós-pagos, que podem ser utilizados para comprar aparelhos ou baixar o preço pago por minuto, os quais poderiam inclusive ser ofertados para os planos com pacotes de menos minutos, que é o caso dos entrevistados do Grupo 1.

Com relação ao atendimento pós-venda, grande parte dos entrevistados apresentaram fatos e comentários positivos, especialmente com relação ao atendimento do Call Center. A cliente TA (Grupo 1), por exemplo, aumentou a sua franquia de minutos através deste canal de atendimento e ficou satisfeita com o serviço. Esse é um exemplo que demonstra a ação do sistema de recuperação de

serviços da Oi de forma positiva e efetiva, visto que conseguiu reverter a cliente no momento em que a mesma ligou para reclamar do valor alto de sua fatura e insatisfação com o plano, que não atendeu às suas necessidades. TA possuía o plano Oi 60 e, após a ligação que efetuou para o Call Center, que fez para esclarecer e reclamar do valor alto que veio em sua fatura, percebeu que o valor estava correto, porque realmente havia realizado todas as ligações e, orientada pelo atendente, aumentou a sua franquia de 60 para 110 minutos, já que esta atenderia melhor às suas necessidades. Bateson e Hoffman (2001) afirmam que o sistema de recuperação de serviço é acionado quando o sistema anterior não gerou um cliente satisfeito e o mesmo reclama, dando oportunidade à empresa de salvar a situação através do atendimento pós-venda.

Apesar da boa avaliação sobre o atendimento do Call Center, os entrevistados expuseram falhas, como a falta de treinamento dos atendentes, tanto – e principalmente – no atendimento presencial nas lojas, quanto no atendimento telefônico através do Call Center. No primeiro caso, os clientes apontaram a desinformação referente a planos, a preocupação maior com a venda em vez do pós-venda e a demora no atendimento. No segundo caso, foi apontada a limitação dos atendentes, devido ao fato de terem respostas decoradas, não indo muito além em suas respostas, algumas vezes até caindo a ligação, devido à demora ou falta de resposta ao questionamento do cliente. Essas situações relacionam-se com a qualidade total na prestação de serviços, conceito trabalhado por La Casas (1997), que afirma que se trata de “um processo de constante aprimoramento e que deve observar alguns pontos importantes, como a capacitação e satisfação de seu pessoal – através de treinamento, benefícios e valorização de seu trabalho –, pois as pessoas são as peças-chave na construção da qualidade da prestação de serviços”. Ou seja, a Oi deve investir em treinamento e propiciar um ambiente de trabalho agradável, com boa remuneração às pessoas que trabalham em seus Call Centers e lojas, a fim de evitar o *turn over* e assim a perda de conhecimento gerado no atendimento ao cliente.

As questões do atendimento e da qualidade na prestação de serviços, apresentada na literatura como ponto relevante a ser trabalhado pelas empresas na construção do relacionamento com os seus clientes, é comprovada pelas respostas

dos entrevistados, os quais citaram esses itens na maioria de suas respostas às perguntas da entrevista.

A pergunta sobre as causas pelas quais valem a pena ser cliente da Oi apresentou grandes diferenças entre os dois grupos analisados. Os participantes do Grupo 1 expuseram fatores, como o valor dos planos e os bônus para efetuar ligações para fixo e Oi móvel, o bom atendimento, a cobertura (único ponto em comum com os respondentes do Grupo 2), a variedade de planos, que permite que os clientes escolham o que melhor se adequa às suas necessidades, e a não existência de contrato de fidelidade. Os entrevistados do Grupo 2, além da cobertura, citaram as promoções, as quais concedem bônus diários. Essas respostas nos mostram que os clientes de planos pós-pago e Controle consideram mais itens que os satisfazem e os fazem valorizar mais o serviço prestado pela operadora, ao passo que os usuários de planos pré-pagos atentam para fatores mais simples, de repente até pelo fato de sentirem-se menos comprometidos com a empresa, já que o seu plano é mais fácil de cancelar ou migrar pelo fato de não haver um contrato assinado. Além disso, os usuários desse tipo de plano obtêm menos benefícios por parte da operadora, pois pagam um valor mais alto pelo minuto falado e a variedade de planos é menor. Dessa forma, a empresa deve procurar criar um vínculo mais forte com os usuários de planos pré-pagos, fazendo promoções especiais para eles, no intuito de migrarem para planos pós-pago, por exemplo, ou oferecer promoções mais afins ao seu perfil de consumo, como o preço do minuto mais baixo.

Quanto aos motivos que levariam os clientes a indicarem a Oi para outras pessoas, as respostas entre os dois grupos foram semelhantes. Todos indicariam por causa da cobertura e por causa dos planos, promoções e bônus. Os usuários de planos pós-pagos mencionaram ainda o fato de poderem falar de graça com quem tem Oi móvel; e os usuários de planos pré-pagos citaram também o porte da empresa. Mesmo respondendo que a indicariam, três (CL, DA e LU) dos onze entrevistados afirmaram que acham que cada pessoa deve avaliar qual plano e benefícios são melhores para ela, independentemente da operadora que escolherem. Isso demonstra que, apesar de os clientes da Oi afirmarem que a indicariam para outros indivíduos como operadora de telefonia móvel, eles ainda não têm muitos argumentos para expor a um possível cliente, bem como não expuseram

nenhum fator relevante de diferenciação em comparação com as outras operadoras. Sem contar que três entrevistados (CL, LO e TO) possuem números da Claro, que utilizam como principal, além do da Oi, de forma que não apresentam lealdade a nenhuma das operadoras, visto que utilizam as duas devido aos benefícios que recebem de cada uma – seja nos valores de planos ou no recebimento de aparelhos. Para esse quesito a Oi poderia criar um vínculo maior com o seu cliente, demonstrando que está atento às suas necessidades, através da oferta de promoções por torpedo, e-mail, telefone, etc., a fim de que os clientes se sintam importantes para a Oi. É importante que a operadora utilize o maior número de pontos de contato possível com o seu cliente, a fim de lembrá-lo que ela está presente para facilitar as suas necessidades de comunicação.

Na mesma linha, quando questionados em que ocasiões e o que falam sobre a Oi a outras pessoas, os entrevistados do Grupo 1 declararam que falam da empresa em conversas cotidianas (quando falam sobre contas a pagar e planos de celular). Dos integrantes do Grupo 2, apenas MA afirmou falar da operadora para seus familiares, contando sobre a sua boa experiência com a Oi, quando o assunto é telefonia móvel. Os outros três integrantes deste grupo disseram que não costumam falar da Oi para outras pessoas. Apesar de a maioria relatar que fala da Oi para outras pessoas, nenhum deles afirmou que fala bem da Oi, a não ser MA. Essas declarações, adicionadas ao fato de que sete dos onze entrevistados afirmaram que trocariam de operadora de telefonia celular, caso recebessem melhores benefícios do que os que recebem na Oi – sendo que aparelhos de graça e planos mais adequados ao perfil de consumo foram os benefícios mais lembrados – demonstram que os clientes não nutrem algum sentimento pela Oi, capaz de defendê-la perante argumentos negativos de outras pessoas, ou mesmo falar bem dela espontaneamente em conversas cotidianas. A criação do vínculo com o cliente também é útil nesse ponto, pois a presença constante da operadora na vida dos seus clientes, a qual deixe boas lembranças, levará o cliente a sentir orgulho de consumir da Oi e contar isso a outras pessoas.

Ao compararem a Oi com uma operadora de telefonia móvel ideal, as respostas dos integrantes dos dois grupos diferenciaram-se em alguns pontos. Os itens mais lembrados pelos entrevistados do Grupo 1 foram a melhoria da cobertura; a melhor capacitação de seus atendentes nas lojas e no Call Center; a oferta de

aparelhos de graça ou mais barato; a oferta de planos para os clientes de acordo com as suas necessidades através de e-mail, torpedo ou telefone (abordagem proativa); a possibilidade de maior controle dos gastos pelos clientes de planos pós-pagos; no plano Controle, dar outras opções de pagamento ao cliente sem ser débito em conta ou cartão de crédito; a montagem de pacotes personalizados para os seus clientes, conforme as suas necessidades (consultoria); a melhora constante do atendimento ao cliente, atentando para as necessidades de cada faixa etária; e a oferta de pacotes de dados a preços mais acessíveis. Os respondentes do Grupo 2 apontaram fatores, como baixar o valor do minuto; dar aparelhos para os clientes mais antigos, pois isso ajudaria a reter esses clientes; melhorar o sinal, pois há localidades próximas de Porto Alegre, como Eldorado do Sul, em que o sinal da Oi não pega; fazer planos convergentes de internet, telefonia móvel e fixa mais baratos; e baixar o preço do serviço de banda larga 3G.

Desse modo, verificamos que os clientes de planos pós-pagos e Controle dão maior importância a questões relacionadas ao atendimento, tendo citado três itens relacionados com esse quesito. Um ponto fraco apontado por esse grupo e que deve ser levado em consideração, no intuito de aperfeiçoar, é a baixa abordagem proativa dos clientes, através de torpedos, ligações e e-mails divulgando novos planos e promoções. Além disso, os clientes não têm conhecimento do leque de opções que o site da Oi oferece a eles, como o acompanhamento do uso da franquia de minutos, a retirada de 2ª via de fatura e contratos de planos, a solicitação de atendimento, entre outros. Ou seja, a Oi oferece vários serviços, a fim de que o cliente tenha mais autonomia, entretanto grande parte deles desconhece ou não gosta de utilizar este canal para se relacionar com a empresa. Cabe um aprofundamento desta questão por parte da empresa, de modo a identificar os motivos pelos quais os clientes não utilizam o site da operadora para realizar várias transações disponibilizadas pela Oi por meio deste canal e que desafogariam um pouco os canais de atendimento presencial (lojas e franquias Oi Atende) e telefônico (Call Center). Além disso, a empresa deve divulgar mais esse canal aos seus clientes por meio de torpedos, telefone e e-mails.

Os clientes de planos pré-pagos expuseram fatos mais relacionados com valores (preço do minuto, pacotes convergentes de telefonia fixa, móvel e internet, e outros serviços Oi), ampliando a sua avaliação sobre a empresa para além do plano

que utilizam na telefonia móvel. As questões de cobertura e benefícios de aparelhos também foram lembradas, este com o intuito de reter clientes antigos na base.

Com base nessas respostas, é possível depreender que, apesar de alguns clientes estarem anos na base da Oi – desde a época da Brt –, ainda não se pode dizer que a Oi possui clientes fiéis a ela, o que corrobora com o cenário atual do setor de telecomunicações, em especial o de telefonia móvel, sobre o qual Souza e Godinho (2007) colocam que

“A migração de clientes no mercado de telefonia móvel evidencia a fragilidade do relacionamento entre empresa e clientes. O histórico cliente-operadora não pesa 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”.

Os mesmos autores também declaram que

“A busca por boas ofertas, especialmente para a obtenção de um novo aparelho, é o principal motivo de deserção citado pelos entrevistados. Para Souza, da Telemig Celular, isso ocorre quando o cliente não compara a qualidade do serviço que a operadora presta. Segundo Tassar e Morelli da TIM, além desse motivo, a insatisfação com o atendimento (especialmente o do callcenter) é outro fator que leva o cliente à deserção”.

Essas afirmações corroboram com os resultados encontrados neste trabalho, já que, conforme relatos dos entrevistados, não há, na visão da maioria deles, uma preocupação em manter os clientes da base e de lhes divulgar novos planos, como relatado por LO (cliente do plano Controle)

[...] ‘ah, mas surgiu mais uma operadora, então quem sabe a gente não vai pra essa, que oferece o pacote de internet, tudo junto, num valor acessível’, e às vezes tu tem isso da tua própria operadora e tu não conhece, e as pessoas que estão entrando novas têm uma promoção melhor do que tu, que já é cliente deles, fica sabendo através de outras pessoas, então eu acho que eles deveriam continuar valorizando os clientes que eles já têm e procurar fazer uma promoção boa também pra eles ficarem, e não deixar eles migrar pra outra, porque a outra oferece mais coisas, e de repente um amigo comprou da própria operadora que tu estava um plano bem melhor que tu adquiriu pela GVT, Embratel, por qualquer outra operadora, porque tu não teve conhecimento, e eles também não te divulgaram, pode ser através de mensagem, acho que hoje em dia, e-mail, o próprio telefone, acho que já teria, a própria conta, pra tu então procurar eles. Claro, é difícil eles virem atender, mas te abrir as portas pra tu ver, antes de tu procurar o concorrente, procure a tua operadora, e isso falta às vezes, porque às vezes realmente acontece, aconteceu com uma amiga minha, até ela me disse ‘ah, mas como tu tem?’, tanto que ela tem a Oi anos e anos, internet e tudo, agora até TV, e não tinha celular da Oi, porque ela sempre achava que não era muito bom, então ela trabalhava com a Vivo, e eu disse assim ‘mas Irene tu que tem, tu pode até pegar os 100 (minutos) pra gente se comunicar’, então agora que ela está querendo adquirir mesmo um Oi,

porque ela não tinha esse conhecimento, e tu vê anos e anos sendo cliente”.

Quadro 5 – Síntese das ações sugeridas à Oi

Tópico abordado	Opinião dos clientes (Grupos 1 e 2)	Interpretação da autora sobre a opinião dos clientes	Ação sugerida à Oi
Causas para trocar de operadora	Plano com melhores benefícios e que se adequasse melhor ao seu perfil de consumo.	Entre as 4 principais operadoras, a Oi é a melhor em relação ao custo-benefício, pois oferece um serviço compatível com o disponível no mercado a um valor mais baixo.	Montar opções de pacotes conforme as necessidades dos clientes. Não descontar as ligações para fixo e Oi móvel da franquia de minutos do plano pós-pago, mas sim dos bônus concedidos para esse tipo de ligação. Baixar o valor do minuto dos planos pré-pago.
Opinião sobre os serviços de telefonia móvel da Oi	Cobertura é boa, mas tem que melhorar; o atendimento é bom; o valor dos planos é mais baixo que o das concorrentes; bônus para fazer ligações.	De maneira geral os clientes estão satisfeitos com o serviço da Oi, mas acreditam que ele pode melhorar, principalmente em relação ao treinamento dos atendentes.	Melhorar a capacitação de seus atendentes, além de oferecer um ambiente de trabalho agradável e uma boa remuneração, a fim de diminuir o <i>turn over</i> e, assim a perda de conhecimento sobre os planos por parte dos atendentes, pois o atendimento é fator importante na fidelização de clientes.
Satisfação com o serviço	Promoções; atendimento no momento da venda e pós-venda; ausência de contrato de fidelização.	De maneira geral estão satisfeitos com o serviço da Oi, especialmente quando comparado com a época da Brt, e aprovam ações implantadas pela Oi, como a ausência de contrato de fidelidade.	A melhoria do atendimento do Call Center, em relação à Brt, é reconhecida pelos clientes. A Oi deve continuar investindo na melhora do atendimento ao cliente, fator mais lembrado ao longo das entrevistas.
Insatisfação com o serviço	Fatos mais lembrados são da época da Brt, mas foram citados também fatos após a entrada da Oi no estado, como a falta de conhecimento dos atendentes com relação aos planos da Oi.	Os clientes não sentem segurança com relação ao atendimento, especialmente nas lojas (presencial), já que os atendentes às vezes não responderem a questões sobre os planos da operadora.	Melhorar a capacitação de seus atendentes, além de oferecer um ambiente de trabalho agradável e uma boa remuneração, a fim de diminuir o <i>turn over</i> e, assim, a perda de conhecimento sobre os planos por parte dos atendentes, pois o atendimento é fator importante na fidelização de clientes.
Confiança na Oi	Confiam por causa do atendimento do Call Center e das lojas; por manter-se cliente da operadora há muitos anos; o controle que o plano permite; funcionamento do plano conforme o acordado; o porte da operadora; confia nos serviços de telefonia móvel e fixa da empresa.	De maneira geral os clientes confiam na Oi. Os clientes do Grupo 1 consideram mais as experiências que tiveram com a operadora desde que adquiriram seu plano; ao passo que os clientes do Grupo 2 analisam mais o porte da empresa e as experiências que tiveram com ela em outros serviços (como o de telefonia fixa), não se restringindo ao seu plano atual.	A Oi deve dar mais atenção aos clientes que estão na base há mais tempo, pois eles confiam na empresa devido ao seu porte e satisfação com seus serviços. Além disso, a melhora no atendimento mostra-se pertinente mais uma vez, visto que esse item é citado em quase todas as perguntas, e é um dos fatores pelo qual os clientes confiam na Oi.
Valor pago pelo plano	A Oi não se diferencia das suas concorrentes; há poucas opções de franquia do plano Controle; valor do minuto no plano pré-pago é muito caro.	Apesar de a Oi possuir planos mais vantajosos em questão de valores, na visão dos clientes, não há uma grande diferença entre os valores praticados por ela e suas rivais. Os valores promocionais e os bônus para ligações dos planos são o que atraem os clientes.	Aumentar a variedade de franquias e da forma de pagamento do plano Controle; diminuir o valor do minuto nos planos pré-pago; manter os valores promocionais nos planos pós-pago ou conceder bônus para ligações para outras operadoras, além dos bônus disponíveis para fixo e Oi móvel.
Atendimento pós-venda	O atendimento do Call Center melhorou muito em relação à época da Brt, mas os atendentes ainda apresentam limitações para responder às dúvidas dos clientes, bem como os atendentes de lojas, sendo melhor o atendimento eletrônico.	Os clientes reconhecem a melhora do atendimento, todavia ainda percebem falhas na capacitação dos atendentes.	A Oi deve investir em treinamento e propiciar um ambiente de trabalho agradável, com boa remuneração às pessoas que trabalham em seus Call Centers e lojas, a fim de evitar o <i>turn over</i> e assim a perda de conhecimento gerado no atendimento ao cliente.
Causas pelas quais vale a pena ser cliente da Oi	O bom atendimento; a cobertura; a variedade de planos; a ausência de contrato de fidelidade; as	Grupo 1: consideram mais itens que os satisfazem e os fazem valorizar mais o serviço prestado pela operadora; Grupo 2: atentam para	A empresa deve procurar criar um vínculo mais forte com os usuários de planos pré-pagos, fazendo promoções especiais para eles, no intuito de

	promoções.	fatores mais simples, de repente até pelo fato de terem menor comprometimento com a empresa, já que o seu plano é mais fácil de cancelar ou migrar pois não têm que assinar um contrato.	migrarem para planos pós-pago, por exemplo, ou oferecer promoções mais afins ao seu perfil de consumo, com o preço do minuto mais baixo.
Motivos para indicar a Oi para outras pessoas	Cobertura; planos, promoções e bônus; porte da operadora; falam de graça com quem tem Oi móvel.	Ainda falta identificação do cliente com a empresa, pois a indicação se daria principalmente por fatores técnicos.	Criar um vínculo maior com o seu cliente, demonstrando que está atenta às suas necessidades, através de promoções por torpedo, e-mail, telefone, etc., a fim de que os clientes se sintam importantes para a Oi.
Momentos em que fala da Oi a outras pessoas	Em conversas cotidianas sobre contas a pagar e planos de celular; ou não falam da operadora para outras pessoas.	Os clientes só falam sobre a operadora quando necessário, mas ainda não têm argumentos positivos para dar a outras pessoas.	Criar um vínculo maior com o seu cliente, demonstrando que está atenta às suas necessidades, através de promoções por torpedo, e-mail, telefone, etc., a fim de que os clientes se sintam importantes para a Oi.
Oi x operadora ideal	Melhorar a cobertura e a capacitação de seus atendentes nas lojas e no Call Center; ofertar aparelhos de graça ou mais barato; ofertar planos para os clientes de acordo com as suas necessidades (abordagem proativa e consultoria); possibilitar maior controle dos gastos nos planos pós-pagos; dar mais opções de pagamento do plano Controle; ofertar pacotes de dados a preços mais acessíveis; baixar o valor do minuto (pré-pago).	Os clientes apontaram muitos pontos que a Oi pode melhorar para tornar-se uma operadora melhor. Cada um imaginou a operadora ideal para si, mas na maioria das respostas itens, como a melhoria da cobertura e do atendimento, apareceram.	Algumas sugestões são mais fáceis, como a melhoria no atendimento ao cliente e a cobertura, que dependem de investimento da empresa em pessoal e melhorias técnicas. Além disso, as questões relacionadas a valores de planos também podem ser consideradas pela operadora, atentando, é claro, para a viabilidade financeira das mesmas. Com o aperfeiçoamento do atendimento, a abordagem proativa e a consultoria aos clientes virão naturalmente.

O quadro acima mostra a síntese desse capítulo, com a compilação das respostas dos entrevistados, a interpretação que a autora faz desses resultados, e as sugestões de ações que a Oi pode implementar, no intuito de melhorar seu relacionamento com os clientes e fidelizá-los.

8.1 LIMITAÇÕES DE PESQUISA E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Este trabalho apresenta limitações, principalmente devido ao método utilizado, uma pesquisa qualitativa, executada através de entrevistas em profundidade com onze clientes do segmento Alto Valor de telefonia móvel da Oi. A pesquisa qualitativa não permite obtermos resultados conclusivos, ou seja, eles não podem ser estendidos à população-alvo ou mesmo serem tomados como único recurso para tomar uma decisão (MALHOTRA, 2006, p. 154). Além dessas desvantagens, entrevistas em profundidade têm difícil análise e interpretação, bem

como o seu tempo de duração, por ser maior, implica em um número menor de entrevistas (MALHOTRA, 2006, p. 166).

Outra limitação do método é a forma como foram escolhidos os participantes da pesquisa, através do julgamento da autora. Consoante Malhotra (2003, p. 327), a amostragem por julgamento é barata, conveniente e rápida, mas não permite generalizações diretas para uma população específica, em geral porque a mesma não é definida explicitamente. Além disso, a amostragem por julgamento “é subjetiva e seu valor depende inteiramente do julgamento, da experiência e da criatividade do pesquisador. Pode ser útil, desde que não se exijam amplas inferências populacionais” (MALHOTRA, 2003, p. 327). Isto é, o pesquisador pode incorrer em erros ao selecionar a amostra de sua pesquisa, fato que pode comprometer os resultados de seu trabalho.

Outra limitação deste trabalho é o fato de a autora só ter conseguido realizar entrevistas com clientes de planos mais simples – pré-pago, Controle, pós-pagos de 60, 100 e 110 minutos – devido à dificuldade de encontrar usuários de planos com franquias de minutos mais altas (acima de 110 minutos), já que não foi possível conseguir uma base de dados de clientes do segmento Alto Valor (tanto por limitação do sistema da empresa, quanto pela preservação de dados dos clientes). Seria interessante ter a opinião desses clientes, a fim de compará-la com a dos demais usuários e verificar se ela se diferencia. Também poderia se verificar se os clientes usuários de franquias de minutos mais altas já eram clientes da Oi de planos mais básicos e foram aumentando a franquia devido à satisfação com os seus serviços (como alguns dos entrevistados desta pesquisa), ou se são clientes novos. Outro fator interessante que poderia ser analisado é se há diferença no tratamento dado pela Oi a esses clientes com franquias de minutos mais altas.

A telefonia móvel, apesar de sua relevância na sociedade e economia, não aparece muito frequentemente como tema de trabalhos acadêmicos. A maior parte dos trabalhos encontrados sobre o tema analisam as telecomunicações brasileiras pós-privatização, ocorrida no final da década de 1990, apresentando seu histórico, análise de mudança de tecnologia, estruturação do setor, etc., contudo não há muitos estudos sobre a relação do cliente com a sua prestadora de serviço de telefonia móvel, abordando assuntos como marketing de relacionamento e fidelização de clientes. Sendo assim, sugiro que haja mais estudos neste campo,

visto que é um setor instigante de se analisar, tanto pelo seu tamanho e complexidade, quanto pela falta de diferenciação dos serviços prestados pelas operadoras, o que torna a competição focada basicamente no preço e oferta de benefícios, como aparelhos de celular e isenção de mensalidade do plano por determinado período. Afinal, porque as operadoras de telefonia móvel não focam na fidelização de seus clientes? Tanto é verdade, que há pessoas que possuem mais de um celular, um de cada operadora, no intuito de aproveitar as ofertas de cada prestadora deste tipo de serviço.

Outra sugestão que deixo para as pessoas que se interessem em estudar o assunto é a realização de um estudo quantitativo, o qual possibilitará a análise de uma população maior, e com isso, a extensão dos resultados à população-alvo (no caso, os clientes do segmento Alto Valor de telefonia móvel da Oi). Neste caso, também sugiro que o pesquisador busque o equilíbrio no número de clientes usuários de cada plano, já que neste trabalho a autora não conseguiu clientes que possuam planos de franquias acima de 110 minutos que aceitassem participar do estudo. Acredito que a opinião deles seria de extrema importância para o estudo, visto que pagam um valor mais alto por um plano que possibilita maior consumo. Outra oportunidade de estudo é a execução de uma pesquisa quantitativa comparando a fidelização de clientes das quatro principais operadoras de telefonia celular do mercado – Vivo, Claro, Tim e Oi – a qual demandaria mais tempo e uma população bem maior, com número igual de clientes de cada operadora.

Apesar das limitações supracitadas, este trabalho possibilitou verificar que a Oi tem muitos pontos a melhorar, a fim de conquistar clientes fiéis. No entanto, ela está na direção certa em pontos, como o atendimento do Call Center, a não existência do contrato de fidelização, o cumprimento com o que é acordado com o cliente na ocasião da venda, e a criação de ofertas para cada momento do cliente da base, com o intuito de que ele adquira planos mais rentáveis à empresa. Por outro lado, a operadora tem que investir mais em capacitação do pessoal que atende o público – tanto venda e pós-venda, seja presencial ou Call Center – pois muitos dos entrevistados sinalizaram que os atendentes não têm pleno conhecimento do que vendem, o que passa insegurança ao consumidor. Outro ponto falho é a falta de divulgação dos serviços oferecidos ao cliente através do site da empresa, os quais facilitam muito a vida da empresa e do cliente.

As sugestões de melhoria propostas à Oi ao longo deste capítulo têm o intuito de aprimorar a relação da empresa com os seus clientes, de modo a fidelizá-los. Ao longo do trabalho foram expostos os motivos pelos quais é válida a preocupação em fidelizar os clientes, como a repetição de compra e o boca a boca positivo. As medidas a serem tomadas pela empresa necessitam do empenho de todos os colaboradores que a representam perante o público, pois a construção de um bom relacionamento com o cliente passa pela construção de um bom relacionamento com os seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

BATESON, J.;G. e HOFFMAN, K. D. Marketing de Serviços. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BEULKE, M. G. Um estudo sobre a oscilação dos graus de satisfação dos clientes de TV por assinatura Net no mercado de Porto Alegre. In: MULLER NETO, H. F. Quer fazer uma [boa] entrevista em profundidade? Adaptado de CHURCHILL, G. A. Marketing Research: methodological foundations. 7th Edition. Fort Wort: Dryden Press, 1999.

BOGMANN, I. M. Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

BOLAÑO, C.; MASSAE, F. A situação das telecomunicações no Brasil ao final do processo de privatização. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, Sergipe, v. XXIII, n. 1, p. 43-55, jan./jun. 2000.

CARDOSO, T. C. A Importância do Atendimento na Construção do Relacionamento com o Cliente. Disponível em: <http://portal3.com.br/hotsites/pensandorp/wp-content/uploads/2009/09/Thais_Cardoso.pdf>. Acesso em 07 abr. 2010.

CZINKOTA, M. R. *et al.* Marketing: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DANTAS, E. B. A Informação como Insumo da Prática do Marketing na Gestão do Conhecimento do Cliente. Universidade de Brasília. BOCC – Biblioteca On-Line de Ciências da Comunicação, 2006. Disponível em: <<http://www.bocc.uff.br/pag/dantas-edmundo-informacao-pratica-marketing.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2010.

DENTON, K. Qualidade em Serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron, 1990.

ESPARTEL, L. B.; MÜLLER NETO, H. F.; POMPIANI, A. M. M. “Amar é ser fiel a quem nos trai”: A relação do torcedor com seu time de futebol. **Revista Organizações e Sociedade (O&S)**, Bahia, v. 16, n. 48, p. 59-80, jan./mar. 2009.

FOLHA ONLINE. Oi anuncia compra da Brasil Telecom por R\$ 5,8 bilhões. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u395747.shtml>>. Acesso em: 28 jun. 2010.

G1 Notícias. O que é: backbone. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/0,,MUL634945-15524,00-O+QUE+E+BACKBONE.html>. Acesso em: 25 nov. 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson e Prentice Hall, 2006.

KRETLY, P. Encantar os clientes é mais barato e produtivo do que a busca por novos consumidores. Disponível em: <<http://administradores.com.br/informe-se/informativo/encantar-os-clientes-e-mais-barato-e-produtivo-do-que-a-busca-por-novos-consumidores/31962/>>. Acesso em 07 abr. 2010.

LARÁN, J. A.; ESPINOZA, F. S. Consumidores Satisfeitos, e Então? Analisando a Satisfação como Antecedente da Lealdade. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 51-70, abr./jun. 2004.

LAS CASAS, A. L. Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MALAQUIAS, A. Fidelização de clientes. Disponível em: <http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/871>. Acesso em: 07 abr. 2010.

MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCANTE, P. Fidelidade do cliente. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/FB048E1D5BF5142603256EA5006C6AF4/\\$File/NT0005D986.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/FB048E1D5BF5142603256EA5006C6AF4/$File/NT0005D986.pdf)>. Acesso em: 07 abr. 2010.

MOURA, A. C. de; GONÇALVES, C. A. Modelo de satisfação ACSI modificado no setor de telefonia móvel. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 45, Edição Especial Minas Gerais, 2005, pp. 72-85.

PORTAL DA PROPAGANDA. Estudo em 16 países mostra que atendimento ao cliente ruim gera perdas anuais de US\$ 338.5 bilhões às empresas. Disponível em:

<<http://www.portaldapropaganda.com.br/portal/propaganda/15625-estudo-em-16-paises-mostra-que-atendimento-ao-cliente-ruim-gera-perdas-anuais-de-us-3385-bilhoes-as-empresas-.html>>. Acesso em: 15 abr. 2010.

PUC-Rio. A Telefonia Móvel no Brasil. Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0310622_06_cap_04.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2010.

QUINTELLA, R. H.; COSTA, M. A. O setor de telefonia móvel do Brasil após o SMP: as estratégias das operadoras e a convergência fixa-móvel. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 43, pp. 123-150, jan./fev. 2009.

REICHHELD, F.F.; SASSER, W.E. Zero-Defections: Quality Comes to Services. **Harvard Business Review**, p.105-111, set./out. 1990.

SANTOS, C. P. dos; ROSSI, C. A. V. O Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e na Lealdade do Consumidor. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 6, nº 2, p. 49-73, mai/ago. 2002.

SOUZA, E. C.; GODINHO, L. A. C. Telefonia Móvel - Conquista e Retenção de Clientes no Mercado de Minas Gerais. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Telefonia_Movel_Conq_e_Reten_de_Clientes_no_Mercado_de_Minus_Gerais.htm>. Acesso em: 08 nov. 2010.

VAVRA, T. G. Marketing de relacionamento: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.

WARWAR, M. C. A influência da satisfação na Fidelidade do cliente no mercado de Telecomunicações. Disponível em: <http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM_mariawarwar_fev.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2010.

YUE, G. K.; MAÑAS, A. V. Prestação de serviços: Um estudo sobre a percepção da qualidade do usuário em telefonia fixa na cidade de São Paulo. **Revista Integração**, ano XI, n. 42, p. 205-217, jul./ago./set. 2005. Disponível em: <ftp://ftp.usjt.br/pub/revint/205_42.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2010

Sites

ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações). <<http://www.anatel.gov.br>>. Acesso em: 24 abr. 2010.

COMPARATEL. <<http://www.comparatel.com.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2010.
IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 24 abr. 2010.

IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). <<http://www.ipea.gov.br/>>. Acesso em: 24 abr. 2010.

Mundo do Marketing. <<http://www.mundodomarketing.com.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2010.

Oi. <www.oi.com.br/>. Acesso em: 05 set. 2010.

TELECO – Inteligência em Telecomunicações. <<http://www.teleco.com.br/>>. Acesso em: 08 nov. 2010.

TELETIME. <<http://www.teletime.com.br/>>. Acesso em: 18 nov. 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Sexo: () Feminino () Masculino Idade:

Estado civil: Escolaridade:

Tempo que é cliente da Oi Móvel:

Canal de atendimento em que adquiriu o plano:

Plano:

1. Qual é a sua opinião sobre o serviço de telefonia móvel da Oi?
2. Por que você escolheu a Oi como sua operadora de telefonia celular?
3. Qual é a sua opinião sobre a Oi? Ela mudou após tornar-se cliente dela? O que mudou e por quê?
4. Quais são os atributos mais valorizados por você para adquirir um plano de telefonia móvel e que impactam na sua decisão de optar por uma ou outra operadora?
5. Você trocaria de operadora de telefonia móvel? Por quê?
6. Conte um fato de sua vida em que você se sentiu muito satisfeito por ter adquirido um plano de telefonia móvel da Oi.
7. Conte um fato de sua vida em que você se sentiu muito insatisfeito por ter adquirido um plano de telefonia móvel da Oi.
8. De que maneira a Oi satisfaz as suas necessidades em telefonia móvel?
9. Você confia nos serviços da Oi? Conte um fato que ilustre a sua resposta.
10. O que você pensa sobre o valor que você paga pelo seu plano e o consumo que ele lhe permite?
11. O que você pensa sobre o tempo que você gasta com atendimento pós-venda (Call Center ou atendimento nas lojas)?
12. Por que vale a pena ser cliente da Oi? Relate uma experiência vivenciada com a Oi, comparando-a com experiências vivenciadas com outras operadoras, caso as tenha.
13. Você indicaria a Oi para um amigo ou parente? Por quê?
14. O que você pensa sobre a Oi nos seguintes quesitos?
 - a) Variedade de planos de telefonia móvel oferecidos
 - b) Valor pago pelo plano x consumo que o plano permite

- c) Cobertura
 - d) Atendimento no momento da venda
 - e) Atendimento pós-venda (Call Center, franquias Oi Atende e lojas da Oi)
15. Imagine uma operadora de telefonia móvel ideal, que oferece tudo que deveria oferecer, com excelência. Como a Oi se compara com esta operadora ideal?
16. Você fala da Oi para as pessoas próximas a você? Em que situações e o que você fala?