

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)

Júlia Medina Franzoso

O CENÁRIO DE ABANDONO DA LINHA PRÉ-PAGA PELOS
CLIENTES DA CLARO

Porto Alegre

2007

Júlia Medina Franzoso

O CENÁRIO DE ABANDONO DA LINHA PRÉ-PAGA PELOS
CLIENTES DA CLARO

Trabalho de conclusão de 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. Walter Meucci Nique

Porto Alegre

2007

Júlia Medina Franzoso

**O CENÁRIO DE ABANDONO DA LINHA PRÉ-PAGA PELOS
CLIENTES DA CLIENTE CLARO**

Trabalho de conclusão de 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.

Conceito Final:

Aprovado em _____ de _____ de 2007.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. _____ - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientador – Prof. Dr. Walter Nique - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Nique e à querida Fernanda, sempre atenciosos, pelo apoio, incentivo e paciência durante todo o desenvolvimento do trabalho.

Um agradecimento especial aos entrevistados, pela disponibilidade e atenção, e a todos que me ajudaram no recrutamento dos respondentes.

Aos meus queridos colegas e grandes amigos, em especial à Liri e à Tamara, pelos momentos de “desespero e pânico” divididos, sempre seguidos daquele empurrãozinho básico. Conseguimos!

Aos colegas da Claro, em especial ao Fernando e à minha amiga Dani, sempre dispostos a me ajudar, desde à escolha do tema e desenvolvimento do projeto até a realização da pesquisa...muito obrigada!

À Ale, melhor amiga que eu podia ter, por agüentar minhas lamúrias e dizer que no fim tudo daria certo...e que eu perceberia que estava fazendo tempestade em copo d'água!

Aos meus pais, pelo amor e oportunidades que sempre me ofereceram e que permitiram que eu chegasse até aqui. Amo vocês.

RESUMO

O mercado de telefonia móvel no Rio Grande do Sul é um mercado cada vez mais competitivo. Além de contar com quatro grandes operadoras, Vivo, Claro, Tim e Brasil Telecom GSM, o estado possui a segunda maior densidade de celulares do país, perdendo apenas para o Distrito Federal. À medida que o mercado se expande e o número de clientes realmente desprovidos da tecnologia celular diminui drasticamente, em algum tempo só restará um único tipo de consumidor para as operadoras atraírem: aquele que já utiliza o serviço de comunicações móvel, mas que no momento é cliente de uma operadora concorrente. Neste ponto, surge a preocupante questão do *churn*. As empresas existentes tentam, então, atuar de forma mais eficiente neste cenário cada vez mais competitivo e, conseqüentemente, serem mais agressivas em suas ofertas, evitando assim, o temido *churn*. O grande segredo é evitar que o usuário tome essa decisão e não apenas desenvolver políticas de retenção paliativas. Em geral as empresas não sabem quem são seus consumidores, o que eles precisam e querem, o que os faria ficar na empresa e o que os faria partir. Dessa forma, esta pesquisa visa entender quais os motivos que levam um cliente pré-pago da Claro a abandonar a operadora em troca de uma outra prestadora do serviço.

Palavras-chave: Telefonia Móvel, Cliente Pré-pago, *Churn*, Claro.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Evolução da Densidade de Acessos no Rio Grande do Sul	15
Gráfico 2 - Participação de Mercado Vivo, Claro, Tim e Brasil Telecom no Rio Grande do Sul.....	16
Gráfico 3 - Mercado RS: Pós-pago x Pré-pago	17
Tabela 1 – Churn mensal para as quatro operadoras atuantes no Rio Grande do Sul.....	18
Tabela 2 – Perfil dos Entrevistados	38
Figura 1 – Acessos Móveis no Brasil por Plano/Serviço	39
Gráfico 4 – Resultado da Pesquisa Top of Mind 2007 no Rio Grande do Sul	49
Figura 2 – Ranking das Prestadoras do Serviço Móvel	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	9
1.2	OBJETIVOS	11
1.2.1	Objetivo geral	11
1.2.2	Objetivos específicos	11
2	O MERCADO DE TELFONIA MÓVEL NO RIO GRANDE DO SUL	12
2.1	HISTÓRICO	12
2.2	A CLARO	13
2.3	DADOS DO MERCADO	15
2.4	O SERVIÇO PRÉ-PAGO E O <i>CHURN</i>	16
3	REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1	COMPORTEAMENTO DO CONSUMIDOR	20
3.1.1	Necessidades e desejos dos clientes	21
3.1.2	Valor de mercado	21
3.1.3	Os consumidores como indivíduos	22
3.1.3.1	Contexto cultural.....	22
3.1.3.2	Classe social	23
3.1.3.3	Motivação dos clientes	24
3.1.4	Os consumidores como tomadores de decisão	24
3.1.5	Definição de valor para o cliente	25
3.1.6	Satisfação x insatisfação do cliente	26
3.1.6.1	Resposta do consumidor à insatisfação	28
3.1.7	Lealdade do cliente	29
3.1.7.1	Fatores que contribuem para a lealdade	31
3.1.7.2	Fatores que impedem a lealdade	32
4	MÉTODO	34
4.1	PESQUISA QUALITATIVA.....	34
4.2	SUJEITOS DA PESQUISA	35
4.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	36

4.4	PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	37
5	RESULTADOS	38
5.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	38
5.2	TROCA DE OPERADORA: ENTENDENDO O CLIENTE	39
5.2.1	Perfil de consumo do cliente	39
5.2.2	Motivos que o levam à troca	42
5.2.3	Decisão de troca: a insatisfação e ação promocional da concorrência ...	51
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
	REFERÊNCIAS.....	57
	ANEXO A - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS EX-CLIENTES PRÉ-PAGOS DA CLARO	59

1 INTRODUÇÃO

O mercado de telefonia móvel no Rio Grande do Sul é um mercado cada vez mais competitivo. Além de contar com quatro grandes operadoras, Vivo, Claro, Tim e Brasil Telecom GSM, o estado possui a segunda maior densidade (acessos para cada 100 habitantes) de celulares do país, perdendo apenas para o Distrito Federal. As empresas existentes tentam, então, atuar de forma mais eficiente neste cenário cada vez mais competitivo e, conseqüentemente, serem cada vez mais agressivas em suas ofertas.

A Vivo está presente em 86% do território nacional: atua em 19 estados brasileiros, além do Distrito Federal, com uma cobertura total de sete milhões de metros quadrados. É a maior prestadora de serviços de telecomunicações móveis do Brasil, com mais de 30 milhões de clientes, e possui uma participação de 43,4% no mercado do RS, segundo dados de Abril de 2007 da Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações).

A TIM - empresa do Grupo Telecom Itália - é a única operadora móvel presente em todos os Estados brasileiros. Sua base de clientes no país alcançou 25,4 milhões em dezembro de 2006. No mercado do RS, possui 14,2% de participação.

A Brasil Telecom GSM entrou em operação em setembro de 2004. O serviço conta com cobertura em mais de 810 localidades, atingindo 86,80% da sua área de atuação – Centro-Oeste, Sul, Acre, Rondônia e Tocantins. A operadora é a quarta colocada em participação de mercado no RS e tenta compensar isso com estratégias totalmente focadas na convergência com a sua rede fixa.

A operadora de telefonia celular Claro, objeto desse estudo, é resultado da unificação de seis operadoras: Americel (Centro-Oeste e parte da região Norte), ATL (RJ e ES), BCP Nordeste, BCP SP, Claro Digital (RS) e Tess (interior e litoral do Estado de SP). Desde o lançamento da sua rede GSM, em 2003, a Claro tornou-se uma das principais operadoras do país, destacando-se pela oferta de serviços inovadores, criativos e de última geração.

A operadora teve suas operações iniciadas oficialmente em 1998. Atuando nacionalmente em 21 Estados e no Distrito Federal, a Claro está presente em mais de 2.300 cidades e atende mais de 24 milhões de clientes, destacando-se por oferecer serviços diferenciados, além de infra-estrutura e cobertura digital com a tecnologia GSM. Hoje, é a segunda maior operadora do Estado do RS, uma vez que possui 33,0% da população usuária de telefone celular na sua base de clientes.

Nessa disputa acirrada por mercado, três indicadores se destacam e são os principais determinantes do bom desempenho de uma operadora: o GROSS ADDS, ou seja, quantos novos clientes passam a fazer parte da base da operadora, o ARPU, que é a receita média por usuário (do inglês *average revenue per user*), e o CHURN - termo em inglês derivado do verbo "*to churn*" (dispersar, espalhar); nessa linguagem, ele é traduzido como a troca de operadora pelo usuário. Pode-se pensar que se o *gross* é alto e o *arpu* também, a empresa anda bem. Porém, hoje o *churn* é o principal vilão dos bons resultados: de nada adianta adquirir milhares de novos clientes todo mês se no mesmo período perdem-se outros milhares de atuais clientes.

Neste trabalho será feita uma pesquisa com ex-clientes da Claro. Em um segundo momento será feita a análise dos dados, a fim de entender o cenário de abandono da linha e seus principais agravantes, identificando, assim, os motivos que levam o cliente a trocar de operadora.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Hoje o mercado de telecomunicações via celular não se resume mais às clássicas habilitações de conta. A chegada do celular pré-pago, o famoso "celular de cartão", mudou drasticamente o cenário competitivo, passando a ser a principal porta de entrada no serviço de telefonia móvel. O usuário do plano pré-pago compra créditos conforme sua disponibilidade financeira permitindo um melhor controle de gastos. Desta forma, é possível ter um gasto mensal menor quando comparado com a conta mínima de um celular pós-pago. No extremo, o gasto pode ser praticamente nulo se o celular

for utilizado apenas para receber chamadas e as chamadas originadas forem a cobrar. O consumidor brasileiro viu-se encantado pela facilidade e simplicidade do sistema pré-pago. Comprar um telefone celular tornou-se algo simples: sem análise de crédito, sem contrato e sem a obrigação de ter uma conta mensal. Assim, o celular de cartão se tornou o preferido das classes média e baixa e dos jovens.

Atualmente, os clientes de celular pré-pago representam 81% da base total de clientes da Claro. Porém, ao mesmo tempo, eles são responsáveis por 89% do *churn* total da empresa. Não se pode negar a importância que esse cliente representa para a empresa. E apesar do seu *arpu* mensal médio ser cinco vezes menor do que o de um cliente de conta, sua perda representa muito prejuízo para a operadora. Tanto que, graças a esses números, a empresa vem fechando os meses com um resultado negativo, ou seja, o número de pessoas que “troca” a operadora por outra do ramo é maior do que a quantidade de novos clientes que ela consegue captar.

O esforço da operadora é sempre no sentido de reduzir ou eliminar o *churn*. A grande questão é evitar que o usuário tome essa decisão e não apenas desenvolver políticas de retenção paliativas. Partindo disso, este trabalho visa entender o cenário de abandono da linha pré-paga pelo cliente da Claro, identificando quais os motivos que levam o cliente a trocar de operadora.

Com o aumento da competitividade no mercado de telefonia móvel celular no Rio Grande do Sul, devido principalmente à chegada de novos entrantes e ao aumento progressivo da penetração de mercado deste produto - estimada em 69,85% segundo dados de densidade publicados pela Anatel em Abril de 2007 -, torna-se cada vez mais difícil adquirir clientes que ainda não sejam usuários de telefonia móvel. Conseqüentemente, uma das estratégias das operadoras para aumentar a sua participação de mercado é conquistar os clientes já adquiridos pela concorrência – uma tarefa difícil - e, mais do que nunca, reter aqueles que já são seus clientes. Porém, a respeito da Claro, os altos números de *churn* dificultam esse plano de retenção. Portanto, para criar estratégias de manutenção de seus clientes, primeiro ela precisa conhecer as razões que o levam a cancelar o serviço que um dia contrataram. A redução do *churn* é hoje o principal objetivo da Claro e a necessidade de obter uma análise mais confiável dos clientes e de suas necessidades é latente.

1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos geral e específicos desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar os motivos que levam o cliente da Claro à decisão de abandonar a sua linha pré-paga de telefone.

1.2.2 Objetivos específicos

- Conhecer o perfil de consumo do cliente que abandona a sua linha.
- Identificar e analisar os motivos que os levam a abandonar sua linha.
- Avaliar se a decisão de abandono está relacionada à insatisfação do cliente em relação à empresa e/ou aos serviços que ela presta.
- Avaliar se a decisão de abandono está relacionada aos fatores que impedem a lealdade, como a atividade promocional da concorrência e a personalidade do cliente.

2 O MERCADO DE TELFONIA MÓVEL NO RIO GRANDE DO SUL

Neste capítulo será apresentado um panorama geral do ambiente no qual se desenvolve o mercado de telefonia celular no Rio Grande do Sul, retratando suas principais características.

2.1 HISTÓRICO

Os primeiros celulares no Rio Grande do Sul foram comercializados pela Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT), a estatal que controlava todo o setor no Estado. A tecnologia recém surgia no Brasil, apenas no Rio de Janeiro e São Paulo existiam usuários do serviço. Os preços das primeiras habilitações eram extremamente altos, o que caracterizava o serviço como muito elitista. As linhas começaram ser vendidas em 1990 por U\$ 22 mil e tiveram seus preços caindo gradualmente à medida que a tecnologia se popularizava.

Em 1993, a CRT criou uma subsidiária, a CRT Celular, responsável por implantar a nova tecnologia em todo o Estado e tornar o serviço mais acessível aos gaúchos. Três anos mais tarde, o Grupo Telefônica de Espanha comprou 35% das ações da CRT Celular, tornando-se parceiro do Governo do Estado e assumindo o controle da operação. Era o início da privatização da estatal gaúcha, que então possuía 180 mil assinantes. Em pouco tempo, já se notava a diferença de enfoque estratégico do grupo espanhol. O número de usuários crescia em ritmo mais acelerado e havia uma preocupação com a entrada do segundo competidor. Em março de 1998, a CRT Celular iniciou uma campanha publicitária enfatizando as vantagens da Banda A e agredindo a operação de Banda B, sem mesmo saber qual a empresa que venceria o leilão. Esta campanha passou totalmente despercebida pelo público em geral, mas foi um sinal da competitividade da operadora espanhola.

Em 1998, a Telet, consórcio formado por empresas canadenses e brasileiras, vence o leilão de concessão para explorar a Banda B no Rio Grande do Sul. A partir deste ano, a dinâmica do mercado gaúcho muda drasticamente. A entrada da Banda B foi um marco no mercado de telefonia em todo o Brasil. Em todos os estados o mercado era monopolizado por empresas estatais, não acostumadas com um mercado competitivo. Entre as operadoras do sistema Telebrás, a CRT Celular foi a primeira a começar a se preparar para a concorrência. Mesmo assim, o período de 18 meses que antecedeu a entrada da Telet, não foi suficiente para a Telefônica Celular fazer um trabalho de fidelização com seus clientes. Após o lançamento do seu serviço, a Claro Digital conseguiu rapidamente o domínio do mercado de pós-pago. Até então, a Telefônica Celular vinha obtendo cerca de 20 mil habilitações mensais no sistema pós-pago, após a entrada da Claro Digital o número caiu mais de 70%, atingindo uma média de 4,8 mil habilitações mensais. A Claro Digital, por sua vez, passou a dominar o mercado de pós-pago, respondendo por 54% das ativações entre fevereiro e junho de 1999.

Entretanto, nessa época o mercado celular não se resumia mais às tradicionais habilitações de pós-pago e o advento do celular pré-pago transformou de maneira drástica o cenário competitivo. Dessa forma, o pré-pago foi o grande propulsor do crescimento do mercado celular no Rio Grande do Sul.

2.2 A CLARO

No início de 1999, após vencer o leilão de concessão para explorar a Banda B no Rio Grande do Sul, a Telet lança oficialmente a sua operação no Estado, ainda que a participação majoritária fosse brasileira (51%), a estratégia de entrada, posicionamento da marca e políticas comerciais foram trazidas pelos executivos do Canadá. O serviço de telefonia móvel foi lançado com o nome de Claro Digital, seu serviço pós-pago, já seguindo um perfil inovador em termos de marca. No mês seguinte, é lançado o serviço pré-pago, o Claro Expresso, uma novidade no mercado gaúcho.

A Claro Digital – nome que a empresa passa a ser conhecida - possuía uma grande concorrente, a Telefônica Celular, que já estava em plena operação. Assim, firmar a imagem de marca e torná-la conhecida tornou-se decisivo. Desta forma, decidiu-se por uma marca em português, trazendo cores fortes e um mascote que visavam refletir a brasilidade da empresa.

No ano de 2000 ocorreu a expansão do mercado e o crescente acirramento da concorrência fez com que uma estratégia de grandes investimentos na área de Marketing fosse desenvolvida, procurando colocar o máximo de clientes para a base e alterando a estratégia de fixação da marca no mercado. Houve uma nova orientação no sentido de além de atrair clientes, obter a melhor relação custo x benefício sobre os mesmos.

Em 2001, a Claro Digital passou a integrar um consórcio internacional com foco no mercado latino-americano denominado de Telecom Américas, composto pela América Móvil do México e pela SBC (Southwestern Bell Corporation) dos Estados Unidos. No mesmo ano, o grupo mexicano adquiriu 95% das ações do consórcio, tornando-se o controlador majoritário da Claro Digital.

Em 2003, as cinco operadoras do grupo Telecom Américas (ATL, Americel, Claro Digital, Tess e BCP) e as novas operações, passaram a atender pelo nome Claro. Essa foi a marca escolhida pelo grupo controlado pela mexicana América Móvil para unificar suas operações no país.

A Claro é o resultado da unificação das empresas Americel (Centro-Oeste e parte da região Norte), ATL (RJ e ES), BCP Nordeste, Claro Digital (RS) e Tess (interior e litoral do Estado de SP). Em 2003, iniciaram as operações em Sergipe, Bahia, Paraná e Santa Catarina com a compra de licenças das bandas D e E, também houve a aquisição da BCP SP, que atuava na região metropolitana de São Paulo. Em menos de um ano de atuação, a Claro tornou-se uma das principais operadoras do país.

Com a fusão, apresentou-se um período de transformações e reestruturação interna. A diretoria nacional passou a definir desde campanhas de comunicação até metas setoriais. Assim, a Claro RS passou a ter grande parte de suas decisões centralizadas e perdeu muito da sua autonomia. Por outro lado, a empresa cresceu no cenário nacional.

2.3 DADOS DO MERCADO

O mercado de telefonia móvel no Rio Grande do Sul é um mercado cada vez mais competitivo. O estado possui a segunda maior densidade (acessos para cada 100 habitantes) de celulares do país e mostrou crescimento de 5,18 pontos percentuais desde abril de 2006. No gráfico a seguir está ilustrado o crescimento dessa penetração de mercado no estado nos últimos anos.

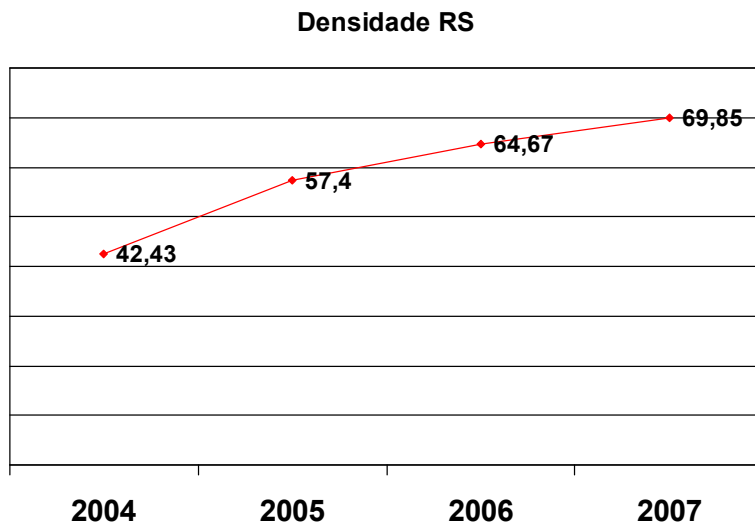


Gráfico 1 - Evolução da Densidade de Acessos no Rio Grande do Sul

Fonte: Anatel (2007)

No gráfico abaixo estão ilustradas as participações no mercado do Rio Grande do Sul das quatro operadoras de telefonia celular atuantes no estado. A Vivo, a exemplo do que ocorre a nível nacional, permanece na liderança do mercado, com 43,4% de participação. No entanto, desde o final de 2006, a empresa vem tendo que tomar difíceis decisões, como a limpeza em sua base de clientes, a adoção da tecnologia GSM e o realinhamento de preços de seus planos de serviços.

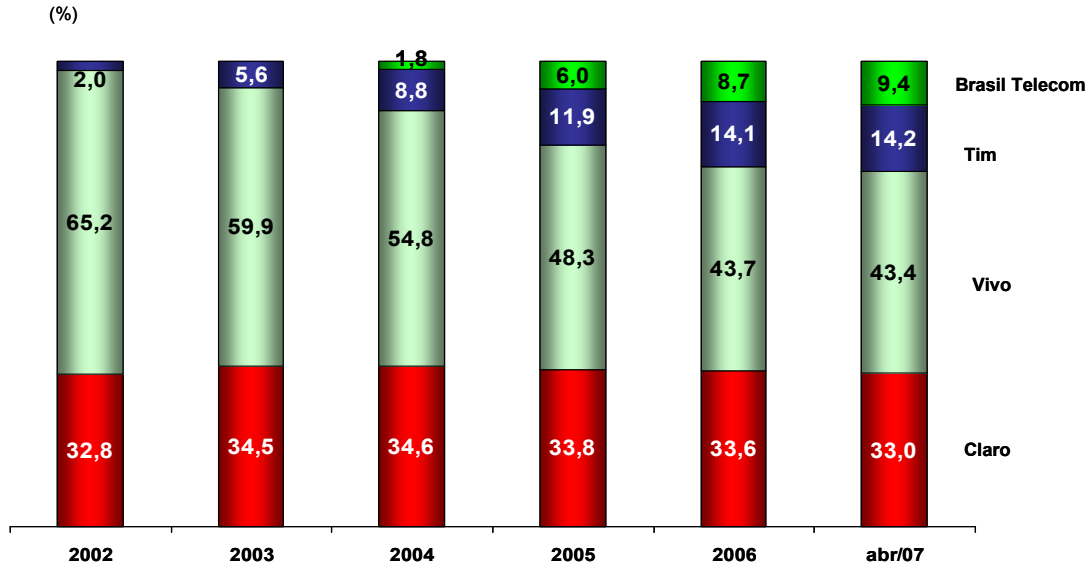


Gráfico 2 - Participação de Mercado Vivo, Claro, Tim e Brasil Telecom no Rio Grande do Sul.

Fonte: Anatel (2007)

2.4 O SERVIÇO PRÉ-PAGO E O *CHURN*

As empresas de telefonia móvel comumente adotam um critério de classificação de sua base de usuários de acordo com o tipo de plano de serviços contratado. São dois tipos genéricos de planos utilizados: os planos pré-pagos e os planos pós-pagos. Os primeiros, também conhecidos como planos de cartão, referem-se aos planos sem conta mensal nos quais os usuários adquirem créditos que são ativados pela operadora para uso em ligações futuras. Já os planos pós-pagos, ou planos de conta, são aqueles através dos quais os usuários recebem uma conta pelo uso feito em ligações e serviços prestados, normalmente em uma base mensal.

Eleito pelas classes média e baixa e pelos jovens, o fenômeno pré-pago não é algo peculiar do mercado brasileiro. Em outros países, como Portugal, Itália, Espanha e Chile, o “celular de cartão” se consolidou como serviço de preferência do consumidor.

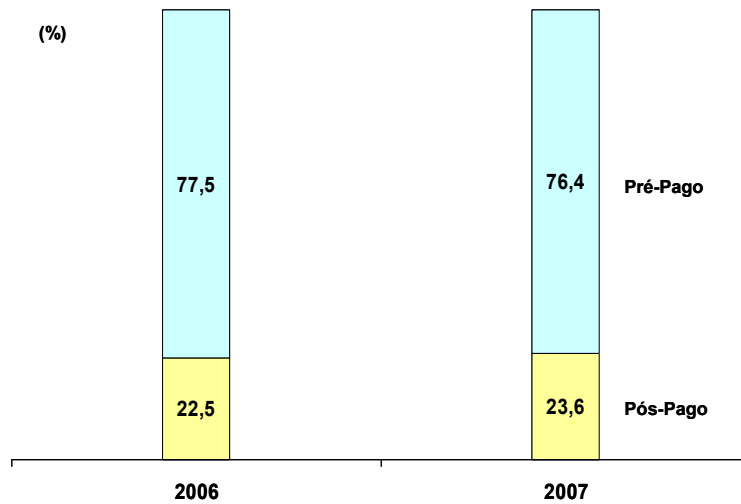


Gráfico 3 - Mercado RS: Pós-pago x Pré-pago

Fonte: Anatel

Pode-se dizer que a estrutura do mercado de telefonia móvel no Brasil apresentou um crescimento muito rápido e ainda está em fase de maturação, diferentemente de mercados mais antigos como o europeu e o americano. A abertura do mercado, com pelo menos quatro grandes operadoras disputando cliente a cliente seu espaço, é algo relativamente novo. De qualquer forma, à medida que o mercado se expande e o número de clientes realmente desprovidos da tecnologia celular diminui drasticamente, em algum tempo só restará um único tipo de consumidor para as operadoras atraírem: aquele que já utiliza o serviço de comunicações móvel, mas que no momento é cliente de uma operadora concorrente. Neste ponto, surge a preocupante questão do *churn*, que já custa milhões de reais por ano às principais operadoras do país.

A tabela abaixo ilustra a gravidade atual do problema no Rio Grande do Sul, apresentando as taxas mensais de *churn* em 2007 para as quatro empresas atuantes no mercado. Cabe salientar que *churn* foi estimado com base na relação entre o *churn* da Claro RS e da Claro Nacional. Encontrou-se um índice, que foi aplicado no *churn* Brasil de todas as operadoras:

Tabela 1 – Churn mensal para as quatro operadoras atuantes no Rio Grande do Sul

RS	1T06	2T06	3T06	4T06	1T07
Vivo	1,62%	4,14%	2,34%	2,25%	2,34%
Claro	2,18%	2,27%	2,82%	1,89%	2,85%
TIM	2,16%	2,34%	2,34%	2,79%	2,61%
BrT	1,94%	2,35%	1,69%	2,15%	1,59%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Churn consiste no ato de um cliente abandonar uma empresa em favor de uma concorrente, terminando toda a sua relação com a empresa antiga e iniciando uma nova relação com uma outra. A origem do termo muito provavelmente se encontra no sentido do verbo *to churn* na língua inglesa, que significa “mexer, agitar violentamente”. O fenômeno do *churn* na indústria de telefonia celular causa exatamente o que o verbo quer dizer: uma grande “agitação” de clientes no mercado, trocando de operadora para operadora, o que por sua vez leva as empresas a buscarem novas formas de manter seus clientes no negócio, ao mesmo tempo em que buscam seduzir os clientes da concorrência.

Existem dois tipos de *churn*: o voluntário e o involuntário. O *churn* voluntário ocorre quando o cliente por vontade própria termina os serviços com a operadora. Ele pode ainda ser dividido em deliberado, quando o consumidor possui razões relacionadas diretamente ao seu uso da tecnologia celular da operadora para trocá-la por uma concorrente, ou acidental, causado por razões que fogem ao controle do cliente, como grandes mudanças de localidade de moradia, problemas financeiros pessoais e outras. O *churn* involuntário é resultado de uma ação da própria empresa, que, por motivos de fraude, falta de pagamentos e até mesmo falta de utilização do serviço, pode vir a romper sua relação com o cliente.

Em qualquer tratamento da questão do *churn* é essencial reconhecer nos clientes quem são os “*churners*” voluntários e involuntários. O foco de qualquer estratégia de retenção de clientes baseada em dados é sempre o consumidor “*churner*” deliberado, pois, além desse ser o principal tipo e causar os maiores prejuízos, é exatamente ele que poderá ser identificado através de suas características.

Não somente o *churn* é uma parte inevitável do negócio de telefonia celular, como também é uma experiência bastante cara. O *churn* tem muitas conseqüências e, na maior parte das vezes, elas custam muito dinheiro. A maior conseqüência é a perda de receita devido à diminuição da base de clientes.

O fato é que, apesar de todos os esforços, qualquer companhia inevitavelmente irá perder alguns de seus consumidores para um concorrente, mais cedo ou mais tarde. Quando isso acontece, para tentar manter sua base de clientes em torno de um número constante ou crescente, ações e campanhas de reaquisição são realizadas com o intuito de readquirir os clientes perdidos. Apesar de às vezes serem bem sucedidas, essas ações possuem altos custos. Em adição a esses custos diretos, o *churn* também cria outros efeitos colaterais. Quando o este aparece e se torna preocupante, uma das primeiras atitudes tomadas pelas operadoras é o aumento do seu volume de propaganda para ter mais visibilidade do que o seu competidor. Ao intensificar sua publicidade em resposta à ameaça do *churn*, a operadora deflagra uma guerra contra a concorrência, que buscará fazer o mesmo. Como resultado desta batalha, os gastos com publicidade crescem sem parar.

Uma conseqüência não econômica do *churn* é o caos organizacional que ele pode provocar quando planejamentos de receita e crescimento do negócio para o ano começam a esbarrar na grande quantidade de clientes que está deixando a empresa, o que pode dificultar atividades e decisões de planejamento.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Em busca de um embasamento teórico para o presente estudo, este capítulo destina-se a abordagem dos conceitos envolvidos com os objetivos propostos. A saber: o comportamento do consumidor.

3.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

De acordo com Solomon (2002), o comportamento do consumidor é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer necessidades ou desejos. Para Engel (2000), o conceito abrange as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações. Sheth *et al.* propõe:

O comportamento do cliente é definido como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles. (2001, p.29)

O consumidor sofre influências de diversos fatores: culturais, sociais, individuais e psicológicos. Também é estimulado pelo ambiente externo em que se encontra: âmbito econômico, tecnológico, político e cultural além de estímulos do composto de Marketing: os produtos e seus atributos e vantagens procuradas, preço como custo de aquisição e utilidade, distribuição como disponibilidade no tempo e no espaço, propaganda e promoção com informação e persuasão à aquisição. Em seguida, o consumidor passará por um processo decisório que levará à escolha do produto, da marca, do revendedor, do momento apropriado para a compra e da quantidade comprada.

3.1.1 Necessidades e desejos dos clientes

É importante entender quais são as necessidades e desejos dos usuários, pagantes e compradores, pois são essas que os profissionais de marketing devem satisfazer (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001).

De acordo com os teóricos do comportamento do consumidor John A. Howard e Jagdish N. Sheth (*apud* SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001, p. 59), o despertar da necessidade é um componente decisivo do processo motivacional; a necessidade despertada move o cliente a agir.

A necessidade pode ser definida como uma condição insatisfatória de um cliente que o leva a uma ação a fim de tornar essa condição melhor. Já o desejo é o anseio de obter mais satisfação do que é realmente necessário para melhorar tal condição insatisfatória.

3.1.2 Valor de mercado

O valor de mercado é a capacidade que um produto ou serviços tem de satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes. Uma vez que os diversos clientes têm necessidades e desejos diferentes, um produto ou serviço pode ter mais valor para uma pessoa do que para outra. Além disso, o contexto ou situação do cliente pode conferir maior ou menor valor a um produto ou serviço.

Os valores de mercado de um produto ou serviço podem ser universais, pessoais ou ambos (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001).

Os valores universais são aqueles que satisfazem às necessidades do cliente. São denominados “universais” porque todos os clientes os buscam em um produto ou serviço em todas as nações e culturas. Como exemplo, pode-se citar o desempenho de um produto ou serviço, que é a qualidade do resultado físico de sua utilização. O valor

de desempenho consiste na composição física do produto ou no modo como o serviço é estruturado.

Sheth *et al*, (2001, p. 75) define os valores pessoais como os que satisfazem os desejos dos clientes. São “pessoais”, pois os desejos são mais diversos que as necessidades e diferem de uma pessoa para outra. Alguns valores pessoais são desejados por um segmento ou um grupo de clientes e outros são mais individualizados, mais internos, mais relacionados ao prazer e ao conforto pessoal.

3.1.3 Os consumidores como indivíduos

Uma prova da interação entre o consumo e a sociedade são os fatores que determinam o comportamento do consumidor. Fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos estão permanentemente exercendo influência nos atos de consumo. Cada consumidor é um indivíduo orientado por suas necessidades e desejos: as percepções, atitudes e reivindicações variam de acordo com características pessoais, ambientais e situacionais.

3.1.3.1 Contexto cultural

Conforme Solomon (2002) é a acumulação de significados, rituais, normas e tradições compartilhados entre os membros de uma organização ou de uma sociedade. A cultura de uma sociedade é a soma de crenças, valores e costumes aprendidos que servem para regular o comportamento de consumo dos membros da sociedade (SCHIFFMAN e KANUK 2002).

Para Sheth, Mittal e Newman (2001, p.151) cultura é “tudo o que a pessoa aprende e partilha com membros de uma sociedade, inclusive idéias, normas, moral,

valores, conhecimento, habilidades, tecnologia, ferramentas, objetos materiais e comportamentos”.

Solomon (2002) A cultura de um consumidor poderá determinar as prioridades globais que ele associa a diferentes atividades e produtos e ainda comanda o sucesso ou o fracasso de produtos e serviços específicos. Quando um produto oferece benefícios coerentes com os desejados pelos participantes de determinada cultura, certamente ele obterá boa aceitação no mercado.

A cultura não é estática, está continuamente evoluindo, sintetizando velhas idéias com novas. A cultura regula a sociedade, oferecendo normas e padrões de comportamento. Todos os indivíduos que pertencem à determinada cultura sabem com quais regras devem viver de acordo.

3.1.3.2 Classe social

De acordo com Sheth, Mittal e Newman (2001), classe social é a posição relativa dos integrantes de uma sociedade, de modo que uma posição mais alta implica um *status* mais alto em relação às pessoas da classe social mais baixa.

Já Kotler (2000) define classes sociais como divisões relativamente permanentes e homogêneas numa sociedade. Elas são hierarquicamente ordenadas e seus integrantes possuem valores, interesses e comportamentos similares.

Hoje em dia, o termo classe social é usado para descrever a classificação global das pessoas na sociedade: quem é agrupado em uma mesma classe social é aproximadamente igual em termos da sua posição social na comunidade. Trabalham em ocupações muitas vezes semelhantes e tendem a ter estilos de vida parecidos em virtude de seus faixas de renda e gostos comuns. Ao mesmo tempo, ser identificado com uma classe impõe um conjunto de comportamentos normativos, conforme Sheth *et al.* (2001). As pessoas esperam que os outros integrantes da mesma classe se comportem como elas.

3.1.3.3 Motivação dos clientes

A motivação refere-se aos processos que fazem com que as pessoas se comportem do jeito que se comportem (SOLOMON, 2002). O autor destaca que a motivação ocorre quando uma necessidade é despertada e o consumidor deseja satisfazê-la.

Segundo ENGEL *et al* (2000), esta necessidade é ativada quando há discrepância entre o estado desejado de ser e o estado real. A necessidade pode ser utilitária, isto é, o desejo de obter algum benefício funcional ou prático, leva em consideração os atributos ou benefícios objetivos, funcionais, do produto. Pode também, ser hedônica, ou seja, necessidade de experiência, envolvendo respostas, prazeres ou fantasias emocionais.

Quando a discrepância entre o estado desejado de ser e o estado real aumenta, o resultado é a ativação de uma condição de despertar chamada impulso. A magnitude da tensão determina a urgência que o consumidor sente para reduzi-la (SOLOMON, 2002).

A motivação é o que move as pessoas – a força motriz de todo o comportamento humano. Esta força é produzida por um estado de tensão, que existe em função de uma necessidade não-satisfeita. Para Sheth, Mittal e Newman (2001, p.326) a motivação “tem dois componentes: a moção, ou excitação, e o objeto-alvo”. A moção é um estado interno de tensão que produz ações para reduzir tal tensão, enquanto que o objeto-alvo é algo no mundo externo cuja aquisição vai reduzir a tensão.

3.1.4 Os consumidores como tomadores de decisão

Em cada um dos três papéis que desempenham (comprador, pagante e usuário), os clientes constantemente enfrentam escolhas. Podem ser escolhas sobre quanto gastar, que alternativa adquirir ou onde comprar (SHET *et al.*, 2001). Todas essas

escolhas exigem que o cliente tome uma decisão. Em termos gerais, uma decisão “é a escolha de uma opção entre uma ou mais alternativas” (SCHIFFMAN e KANUK, 2000).

Para Engel *et al.* (2000) a tomada de decisão do consumidor é influenciada por alguns fatores e determinantes, divididos em três categorias: diferenças individuais, influências ambientais e processos psicológicos.

As diferenças individuais que podem afetar o comportamento são: os recursos do consumidor (tempo, dinheiro, etc.), seu conhecimento (informação armazenada na memória), suas atitudes (avaliação geral de uma alternativa), motivação (necessidades e motivos) e, por fim, sua personalidade e valores (suas crenças, valores e padrões de comportamento individuais).

O ambiente complexo onde vivem os consumidores influencia seu comportamento no processo decisório: cultura, classe social, influência pessoal, família e estado atual são fatores que influenciam diretamente na tomada de decisão.

Finalmente, os processos psicológicos “processamento de informação, aprendizagem e mudança de atitude e comportamento” também são determinantes no processo decisório. (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 2000)

3.1.5 Definição de valor para o cliente

Atualmente, os clientes se deparam com um vasto universo de produtos, marcas, preços e fornecedores pelos quais optar. Para fazer sua escolha, acredita-se que o cliente avalia qual oferta proporciona mais valor. Ele procura sempre maximizar o valor, respeitando as limitações de custos envolvidos na procura e de conhecimento, mobilidade e receita. O cliente forma uma expectativa de valor e age com base nessa. A probabilidade de satisfação e repetição da compra dependerá se a oferta atendeu ou não a essa expectativa de valor.

Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total

para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. (KOTLER, 2000, p.56)

Os clientes em geral agem sobre o valor percebido. Ou seja, não julgam os valores e os custos do produto com exatidão e objetividade.

3.1.6 Satisfação x insatisfação do cliente

Sabe-se que para reter os seus clientes uma empresa precisa mantê-los satisfeitos. A palavra “satisfação” origina do latino e é composta por satis (suficiente) e facere (fazer); significa contento, alegria, deleite, recompensa, contribuição (FERREIRA, 1999). O cliente fica com estas sensações se as suas expectativas de pós-compra são atendidas ou superadas.

Para Engel, Blackwell e Miniard (2000) a satisfação é definida como “a avaliação pós-consumo de que uma alternativa escolhida pelo menos atende ou excede as expectativas”. Ou seja, ela é a afirmação de que o desempenho foi tão bem quanto se esperava. A negação a isso é a insatisfação.

Peter F. Drucker (apud Sheth, 2002, p. 35) acredita que o propósito das empresas é criar e manter clientes satisfeitos. E complementa que a necessidade das empresas de ganhar dinheiro não é um objeto, mas sim o resultado final, um efeito desejável, de se criar um cliente satisfeito. Além disso, o fato de uma empresa ganhar dinheiro não é motivo legítimo para que a sociedade a sustente. Uma sociedade sustenta as empresas porque elas servem seus componentes atendendo suas necessidades e deixando-os satisfeitos.

Por esse motivo, atualmente cada vez mais as empresas e seus funcionários mudam o modo como tratam os clientes, movendo esforços para satisfazê-los continuamente. A satisfação do cliente pode ser identificada como a chave do sucesso de um negócio.

Outra definição encontrada entre os autores de Marketing é a de que: “A satisfação ou insatisfação do cliente é determinada pelas sensações gerais, ou atitudes, que as pessoas têm em relação a um produto depois de comprá-lo” (SOLOMON, 2002, p. 246). Os consumidores se envolvem em um constante processo de avaliação do que compram à medida que os produtos são integrados em suas atividades diárias.

De um modo geral, a satisfação do consumidor após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Ou seja, a satisfação consiste na sensação de prazer ou decepção resultante da comparação do desempenho percebido de um produto ou serviço em relação às expectativas do consumidor (KOTLER, 2000).

A satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos. Assim, Kotler (2000) afirma que se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Do contrário, ou seja, se alcançar, o cliente ficará satisfeito. Mas o desempenho pode ainda ir além das expectativas, o que resultará em um cliente extremamente satisfeito ou encantado.

As empresas devem objetivar a alta satisfação, pois os clientes simplesmente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor. Já os clientes satisfeitos são menos propensos a mudar. Um alto nível de satisfação e encantamento cria um vínculo emocional com a marca e o resultado é um alto grau de fidelidade do cliente.

Os consumidores concluem suas expectativas de satisfação com base em experiências anteriores, baseados em informações de amigos, em propagandas e também entre os concorrentes, o que demonstra intensa relação na intenção de recompra, e se o consumidor falará bem ou não do produto e em relação à sua lealdade a marca.

As informações pós-compra que o consumidor terá como resultado implicará diretamente nas expectativas anteriores e no desempenho que está sendo observado pelo mesmo, isto implicará no resultado dos sentimentos de satisfação ou insatisfação.

Em questão de comportamento do consumidor a probabilidade de um novo cliente vir a comprar novamente está ligada ao nível de satisfação com a primeira compra. Se os vendedores são muito agressivos, tentando persuadir o cliente a

comprar produtos que na verdade são inadequados para as suas necessidades, ou descrevendo o desempenho do produto ou serviço de forma exagerada, acabam gerando uma decepção no cliente. O cliente decepcionado não estará satisfeito, e mesmo que esteja somente indiferente, provavelmente será um cliente perdido. Outro fator para se considerar seria que um cliente muito insatisfeito pode contar para outras pessoas sobre a sua decepção, e cada uma dessas pessoas contará a terceiros, o que levará a um possível crescimento geométrico do número de clientes potenciais que acabam ouvindo comentários negativos sobre a sua empresa (KOTLER, 2000). As empresas devem buscar um nível de “muito satisfeito” para garantir que o cliente torne a comprar, pois o cliente meramente satisfeito pode facilmente trocar de fornecedor por um que lhe prometa uma satisfação maior ou igual.

Engel, Blackwell e Miniard (2000) entendem que atender as demandas da satisfação do cliente é o maior desafio para os profissionais de marketing atualmente, e deve ser colocado em prioridade. Há várias razões para isso, principalmente, o fato de que a satisfação é a chave para a retenção do cliente e de que existem despesas e dificuldades imensas para atrair novos clientes potenciais.

3.1.6.1 Resposta do consumidor à insatisfação

Uma questão importante é saber se o cliente está insatisfeito, e embora a insatisfação seja um requisito para reclamação, nem todo o consumidor a fará. Para o estudo é importante entendermos como os consumidores reagem quando ficam insatisfeitos, Wilkie (1994, p 543), acredita que essa reação depende da severidade do acontecimento, fazendo uma escala de cinco pontos onde:

- 1º Ponto: o consumidor simplesmente não faz nada;
- 2º Ponto: ele evita a marca no futuro;
- 3º Ponto: ele faz propaganda negativa (boca a boca);
- 4º Ponto: ele reclama para a empresa;
- 5º Ponto: ele reclama para uma agência reguladora.

Já SINGH (apud ENGEL, BLACKWELL, MINARD 2000), sugere que existam três formas de resposta à insatisfação: as respostas verbais (buscando reparação com o vendedor); as respostas particulares (comunicação boca a boca negativa) e as repostas a terceiros (processo por vias legais).

SINGH (1990), em sua pesquisa classifica em quatro os tipos de reclamantes: os passivos acreditam que a reclamação não terá efeito e é pouco provável que digam qualquer coisa ao fornecedor; os tagarelas deveriam ser vistos como melhores amigos do prestador de serviço, pois reclamam ativamente ao prestador e não de boca a boca; os irados são os mais propensos a fazer o boca a boca negativo e mudar de fornecedor; e por fim os ativistas que se caracterizam por ter proporção acima de média de reclamar em todas as instâncias, a empresa, familiares, órgãos reguladores, etc. Porém, vale lembrar que, conforme análise de Wilkie (1994), a maioria nunca reclama ou busca reparação. Somente no ponto quatro de severidade iniciam as reclamações para a loja/empresa.

Para ENGEL, BLACKWELL, MINARD (2000, p.180) Os consumidores que reclamam tendem a ser mais jovens, com renda e educação maior que a média, e não costumam guardar as preocupações para si. Mais da metade partilha suas experiências com parentes e amigos. Por isso é tão importante ter um meio eficiente de ouvir e solucionar os motivos de insatisfação.

3.1.7 Lealdade do cliente

Há dois modos para considerar a lealdade a marcas: como um *comportamento* e como uma *atitude*. Assim, os profissionais de marketing definem a lealdade em termos de que marcas as pessoas compram e também de como elas se sentem em relação às marcas. A lealdade comportamental é apenas a recompra consistente de um cliente: ela mostra simplesmente que os clientes voltam a comprar a mesma marca, e não que efetivamente gostam mais dela do que de outras marcas – podem estar comprando por

conveniência ou até mesmo por hábito, o que não demonstra uma lealdade estável. (SHETH, MITTAL, NEWMAN, 2001).

Por esses motivos, os estudiosos de marketing argumentam que na mensuração de lealdade a marcas deve-se avaliar a atitude do cliente em relação à marca. Somente se a atitude do cliente for mais favorável para determinada marca que para as concorrentes é que ele deve ser considerado leal a essa marca.

Esse modo de avaliar a lealdade é chamado de lealdade atitudinal a marcas (SHET *et al.*, 2001): ela avalia a atitude do cliente em relação à marca, pois às vezes este pode comprar uma marca pela comodidade ou conveniência e não por preferi-la.

Assim, passou-se a considerar a lealdade simultaneamente em termos comportamentais e atitudinais. Jacoby (apud SHETH, MITTAL, NEWMAN, 2001, p. 650) uniu essas suas definições em um conceito de lealdade a marcas que pode ser aplicado igualmente a lojas, serviços e outros fornecedores:

A lealdade a marcas é a resposta comportamental (ou seja, a compra) tendenciosa (não aleatória), expressa ao longo do tempo por alguma unidade de tomada de decisão, com respeito a uma ou mais marcas alternativas entre um conjunto de marcas semelhantes, e é uma função de processos psicológicos.

De maneira geral, a lealdade do cliente é um compromisso do cliente com certa marca ou loja ou fornecedor, com base em uma forte atitude favorável, manifestando na recompra consistente.

A lealdade e satisfação estão muito ligadas, porém é uma relação assimétrica. Por exemplo, consumidores leais estão normalmente satisfeitos, mas consumidores satisfeitos não são necessariamente leais. A satisfação é um passo para atingir a lealdade.

Já a fidelização abrange as ações que implicam em tratar os consumidores da maneira justa e satisfatória nas situações de conflito. A empresa que investe na eficiência do gerenciamento de reclamações, levando em consideração fatores como velocidade, flexibilidade, honestidade e cortesia, e, não apenas resultados concretos

como dinheiro ou desconto na próxima compra, fortalece o relacionamento com o cliente e a confiança deste na empresa.

Engel et al. (2000) alerta que a retenção de clientes – sejam esses leais ou não - deve receber ainda maior prioridade do que a conquista de novos clientes. Primeiro porque é geralmente menos caro manter os clientes atuais do que conquistar novos clientes. Segundo, porque a perda de clientes pode ser desastrosa em mercados maduros que estão tendo pouco crescimento real.

Para as empresas de telefonia celular a lealdade de seus clientes é muito importante: as concorrentes sempre lançam promoções que beneficiam novos clientes e para não perder seus clientes é necessário mantê-los leais.

3.1.7.1 Fatores que contribuem para a lealdade

Vários fatores podem contribuir para a lealdade a marcas. Os principais são: a percepção da adequação do desempenho da marca, a identificação social e emocional com a marca e o hábito combinado com uma história de uso da marca (ENGEL, BLACKWELL, MINARD, 2000).

Basicamente, os clientes gostam das marcas que satisfazem de uma maneira satisfatória as suas necessidades e desejos. Se a experiência de uso é boa, eles tendem a buscar essa recompensa de novo. Mas a lealdade a marca não depende apenas dela realizar aquilo a que se propõe, mas também do grau de adequação entre as exigências específicas de cada cliente relativas ao desempenho e a capacidade de desempenho da marca.

Engel *et al.* (2000) destaca que as marcas que têm como alvo segmentos específicos tendem a se adequar melhor do que as marcas divulgadas em meios de comunicação de massa e destinadas ao grande público. Por isso que a lealdade do cliente é maior em nichos de mercado que nos mercados de massa.

O segundo fator é a identificação social e emocional com a marca. As marcas tendem a adquirir determinada imagem social por meio das comunicações/publicidade ou por observações de quem as compra.

Finalmente, a lealdade vem do hábito e de uma longa história de uso. Os clientes podem adquirir algumas de suas preferências simplesmente pelo uso repetido. Isso pode ocorrer porque as pessoas se habituem à marca, sentem-se à vontade com ela e desejam evitar o desconhecido. Ou porque as pessoas desenvolvem um gosto pela marca por meio do condicionamento (muito comum com determinados itens de comidas, marcas de vinhos e perfumes). E, finalmente, a lealdade como um hábito pode ocorrer pela influência entre gerações, como os clientes que vêem certa marca sendo usada na casa de seus pais ao longo da vida e tendem a perceber isso como um testemunho de boa qualidade (ENGEL, BLACKWELL, MINARD, 2000).

3.1.7.2 Fatores que impedem a lealdade

Há um conjunto de fatores que dificultam ou impedem a lealdade a marcas. Engel *et al.* (2000) denomina esse grupo de fatores como atração das alternativas. Eles referem-se ao poder da atração das marcas alternativas sobre o cliente. A atração das alternativas está ligada ao ambiente de mercado e à personalidade do cliente.

O mercado influencia a atração das alternativas por meio da paridade de marcas e da atividade promocional da concorrência. A primeira refere-se ao grau em que as marcas são semelhantes e mutuamente substituíveis: quanto mais parecidas, menos motivação terá o consumidor para ser um cliente leal.

Já a atividade promocional da concorrência refere-se a promoções especiais de preço feitas pela marcas concorrentes: essas oferecem a motivação para mudar de determinada marca favorita para a anunciada. Obviamente, a resposta do cliente a essa atividade promocional depende de sua sensibilidade aos preços.

Os fatores do próprio cliente também podem dificultar a lealdade, conforme visto. A busca de variedade, o envolvimento com o produto e a sensibilidade a preços representam esses fatores.

Alguns clientes gostam de buscar a variedade em sua vida e cansam facilmente do mesmo produto. Eles podem mudar para outra marca não porque estão insatisfeitos com o seu desempenho, mas porque querem mudar.

O envolvimento com o produto define a centralidade de um produto na vida do cliente: alguns podem ser essenciais, mas são usados sem muita reflexão, como é o caso de lâmpadas, algodão e sal de cozinha. Outros produtos ou serviços são centrais nas vidas das pessoas, como carros e roupas. Para esses, o cliente quer obter o máximo de valor e a maior durabilidade possível, de modo que tende a desenvolver uma preferência por determinada marca. Para os produtos de pouca importância e envolvimento, não há favorecimento de uma marca e, conseqüentemente, a lealdade será baixa.

Finalmente, os consumidores também diferem na sensibilidade aos preços: alguns conferem os preços de pequenos itens enquanto outros não estão conscientes da variação de preço de uma marca para outra.

Segundo Engel (2000), “vários estudos demonstram que a sensibilidade dos clientes a preços está associada negativamente a sua lealdade e, positivamente, a sua busca de promoções de lojas”.

4 MÉTODO

Para alcançar os objetivos propostos, sugere-se a utilização da pesquisa de marketing qualitativa, uma importante metodologia usada na pesquisa exploratória.

Segundo Malhotra (2006), o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou realizar uma busca para prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem.

O presente capítulo apresenta a descrição do método de pesquisa adotado, tendo em vista os objetivos propostos para o desenvolvimento deste estudo.

4.1 PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa é um método de pesquisa não-estruturado e exploratório baseado em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2006). Os procedimentos dessa pesquisa podem ser diretos ou indiretos. Na abordagem direta os objetivos do projeto são revelados ao respondente ou ficam aparentes pela natureza da entrevista; na indireta esses objetivos são encobertos aos respondentes. Segundo Malhotra (2006), os grupos de foco e as entrevistas em profundidade são as técnicas diretas mais importantes enquanto as técnicas projetivas são as técnicas indiretas comumente usadas. Malhotra (2006) define entrevista em profundidade como: “uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico”. O entrevistador deve ser altamente qualificado e ter habilidade de conduzir e direcionar a pesquisa para tópicos mais relevantes ao seu estudo. Ele deve somente ouvir as respostas e não expressar sua opinião durante a entrevista.

4.2 SUJEITOS DA PESQUISA

O universo da pesquisa exploratória envolveu ex-clientes pré-pagos da Claro RS, ou seja, consumidores que já haviam tomado e efetivado a decisão de mudar de operadora de telefonia móvel.

A amostra de pessoas para a realização desta pesquisa foi não-probabilística, uma vez que os respondentes foram selecionados por conveniências do pesquisador. Uma amostra não-probabilística é baseada no julgamento pessoal do pesquisador e não na chance de selecionar os elementos amostrais, e pode oferecer boas estimativas das características da população (MALHOTRA, 2006). A escolha dos sujeitos da pesquisa foi feita por julgamento, onde os elementos da população foram selecionados deliberadamente com base no julgamento do pesquisador. Levou-se em consideração que o que validaria essa pesquisa qualitativa seria justamente a escolha de entrevistados que tivessem condições de colaborar com a pesquisa, possuindo as informações que estavam sendo buscadas e ilustrando diferentes motivações e percepções, em diversos contextos.

Não foram pré-julgados critérios de idade, sexo ou renda. A única exigência era de que o entrevistado não fosse mais cliente pré-pago da Claro, e sim, cliente pré ou pós-pago de uma operadora concorrente.

Inicialmente, estimou-se a entrevista com cerca de oito a dez consumidores, mas sabia-se que esse número poderia variar conforme as respostas fossem tornando-se repetitivas, seguindo a técnica de saturação. Ao final, obteve-se o número de onze consumidores entrevistados.

4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Conforme já mencionado, como instrumento para a coleta de dados, adotou-se a entrevista em profundidade semi-estruturada. Seu objetivo é “entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente” (ROESCH, 2005, p. 159), permitindo ao entrevistador testar o respondente, estimulando-o a revelar suas sensações, crenças e pensamentos mais profundos sobre o tópico em estudo (SHIFFMAN e KANUK, 2000). A escolha da técnica de pesquisa foi motivada pelo anseio de um maior entendimento das verbalizações dos respondentes, bem como da exposição da subjetividade de seus argumentos – sutilezas que poderiam não ser percebidas sob números e percentagens.

Construído antes da realização das entrevistas, o roteiro de perguntas, flexível, teve a função - única - de nortear a pesquisa, dando abertura para que entrevistador e entrevistado aprofundassem as questões e abordassem outros assuntos relacionados ao tema. Assim, elaborado com base na técnica de progressão, o instrumento inicia com perguntas genéricas sobre a situação atual do entrevistado enquanto consumidor do serviço de telefonia móvel, evoluindo para perguntas mais específicas a respeito do respondente enquanto cliente da Claro.

A coleta de dados ocorreu com onze ex-clientes pré-pagos da Claro a partir de um roteiro semi-estruturado (ver anexo A), o qual pôde ser adaptado pelo pesquisador durante sua realização.

As entrevistas foram realizadas individualmente e o roteiro foi constituído de questões abertas, o que deu liberdade ao entrevistado na elaboração de suas respostas, revelando motivações e sentimentos acerca do assunto abordado.

A maioria das entrevistas foi realizada pessoalmente. Apenas duas foram feitas pelo telefone, pois os entrevistados estavam em outras cidades, dificultando o encontro.

4.4 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, iniciou-se a análise dos dados. Tanto as entrevistas pessoais como as realizadas pelo telefone foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

Todas foram digitadas e agrupadas em arquivos, de acordo com as informações referentes à cada objetivo da pesquisa. A partir disso, os dados levantados foram transformados em informações relevantes à solução dos objetivos. A análise do conteúdo das entrevistas foi baseada na teoria e dados expostos nos capítulos 2 e 3.

5 RESULTADOS

Neste capítulo serão descritos e analisados os dados coletados junto aos ex-clientes da Claro. A partir das informações descritas aqui, será possível fazer levantamentos e inferências a respeito do motivo que o faz trocar de operadora.

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Antes da análise dos dados, é imprescindível apresentar o perfil dos participantes da pesquisa. Para participação no estudo, o entrevistado deveria atender ao seguinte critério: ser ex-cliente pré-pago da Claro. Hoje este pode ter uma linha móvel de conta ou cartão, mas necessariamente não pode mais ser cliente da operadora. Outro fator entendido como relevante na seleção dos entrevistados é que a fim de enriquecer e também validar o estudo, os participantes deveriam ter perfis variados, divergindo em sua idade, classe social e ocupação.

O perfil dos onze entrevistados será apresentado na Tabela 2. A primeira coluna se refere ao código atribuído ao entrevistado, seguindo a ordem de entrevistas. Esses códigos serão utilizados na descrição dos dados, a fim de personalizar as informações. A tabela ainda mostra o gênero, a idade, atividade profissional e a atual operadora de telefonia móvel do entrevistado.

Tabela 2 – Perfil dos Entrevistados

Código	Gênero	Idade	Atividade Profissional	Operadora Atual
E1	Fem	22	Estudante Nutrição	TIM
E2	Masc	24	Técnico em Eletrônica	Brasil Telecom
E3	Fem	41	Empregada Doméstica	TIM
E4	Masc	21	Estudante Direito	TIM
E5	Fem	27	Analista Financeira	TIM
E6	Fem	25	Administradora Hospitalar	TIM
E7	Fem	22	Advogada	TIM
E8	Fem	33	Manicure	TIM
E9	Masc	56	Aposentado	TIM
E10	Masc	17	Estudante Ensino Médio	Vivo
E11	Masc	24	Engenheiro	Vivo

5.2 TROCA DE OPERADORA: ENTENDENDO O CLIENTE

Nesta seção serão apresentados os resultados frente aos objetivos do estudo. Serão descritas e analisadas as informações obtidas ao longo das onze entrevistas em profundidade.

5.2.1 Perfil de consumo do cliente

O Brasil terminou abril de 2007 com 102,875 milhões de celulares e o telefone pré-pago representa 80,35% deste total, segundo dados da Anatel (Figura 1). No Rio Grande do Sul, o número foi de 7.714 celulares, onde 76,4% são pré-pagos.

Figura 1 – Acessos Móveis no Brasil por Plano/Serviço

DADOS RELEVANTES DO SMP (Posição Abril/2007)			
Acessos Móveis por Plano/Serviço			
Plano/Serviço	Total	Participação (%)	Densidade (acessos/100 hab.)
Pós-Pago	20.219.925	19,65	10,73
Pré-Pago	82.655.311	80,35	43,84
Total	102.875.236	100,00	54,57

Fonte: Anatel (2007)

Conforme explicado anteriormente, o cliente que possui um telefone pré-pago é aquele que não deseja se comprometer com um valor mínimo mensal, característica dos celulares de conta. O usuário do pré-pago compra créditos conforme sua disponibilidade financeira, o que permite um melhor controle de gastos.

Apesar de não ter um comprometimento mensal, é interessante notar que os consumidores tendem a despender um valor mínimo mensal nos telefones pré-pagos. Enquanto clientes da Claro, todos colocavam créditos regularmente em seu celular,

pelo menos 1 vez ao mês. E os que hoje ainda permanecem com a modalidade de cartão, fazem uma inserção média de R\$26,00 ao mês.

O cliente pré-pago possui uma característica peculiar: a maioria costuma enviar mensagens de texto (também chamadas de torpedo) ao invés de efetuar chamadas. Isso porque esse serviço representa $\frac{1}{4}$ do preço de 1 minuto de ligação. E em cada mensagem é possível escrever 150 caracteres ou mais.

“Eu uso muito (o telefone) para enviar mensagem... Eu e o meu filho nos falamos por torpedo. Ele me disse que se eu ligar, meu cartão acaba muito rápido. Mas quando eu preciso, eu ligo também.” (E3)

Outra característica interessante do cliente pré-pago é que ele costuma mudar de operadora mais de uma vez. Muitos já tiveram experiências de consumo em três das quatro operadoras que atuam no mercado de telefonia móvel do Rio Grande do Sul. E, conforme afirma Solomon (2002), a motivação para a mudança ocorre sempre que uma necessidade é despertada e o consumidor deseja satisfazê-la.

“Quando eu resolvi sair da Claro, comprei um número da Brasil Telecom. Era naquela época do ‘Pula-Pula’, tinha um monte de propaganda. Acho que era melhor que a Claro, mas mesmo assim era ruim também...também não pegava direito na minha casa. Um dia eu tava no shopping e me ofereceram um telefone da Tim. Comprei e é o que eu uso hoje. Tô achando bom...Mas se eu tiver que trocar de novo, tudo bem. Me falaram que a Claro melhorou bastante, se tiver uma promoção boa, eu até volto pra lá.” (E8)

A tecnologia GSM trabalha com um chip destacável (SIM Card) nos celulares, que permite aos clientes trocar de aparelho sem mudar o número de telefone. Essa facilidade tem, no entanto, seu outro lado: com a venda de chip avulso pelas operadoras, hoje basta o cliente desbloquear o aparelho e utilizá-lo com o chip da operadora que desejar.

Esse é um dos motivos pelos quais os aparelhos são bloqueados para cada uma das operadoras. Essa é uma forma de proteger o investimento que fazem subsidiando o valor do aparelho. Muitas vezes o aparelho é vendido abaixo do custo para que a operadora possa obter novos clientes. Por isso existe o bloqueio, para evitar que o usuário compre o aparelho em uma operadora e use em outra. Entretanto, o bloqueio

vai contra o próprio conceito do sistema GSM, que permite escolher a melhor operadora e tarifa com uma simples troca de chip. A adoção de regras claras a respeito do bloqueio e dos contratos evitaria muitos problemas e tornaria a relação entre o usuário e a operadora mais honesta.

Apesar da mudança de operadora ser constante em alguns casos, os consumidores ainda consideram um problema ter que trocar o seu número. Não tanto na época em que saíram da Claro, mas, principalmente, hoje em dia. Porém, se o consumidor enxerga que terá mais vantagem na mudança, o problema da troca de seu número atual fica em segundo plano.

“... Na época eu não dava muita bola pra esse negócio de manter o número e tal, daí resolvi comprar um aparelho novo. Mas hoje não gostaria de mudar de número não. Tem que avisar todo mundo que te conhece. E estou satisfeito com o serviço da Brasil Telecom ... Mas acho que se eu me incomodar, até posso pensar em trocar.” (E2)

“Eu mudei, não considero isso um problema. Tu avisas teus amigos mais próximos e pronto. Acho que a gente não deve perder alguma promoção melhor por causa do número. Todo mundo troca.” (E10)

No que diz respeito à frequência de troca de aparelho, os entrevistados costumam trocá-lo em menos de dois anos e consideram o modelo do aparelho muito importante.

Alguns dos atributos de aparelhos celulares comumente analisados por compradores de aparelhos celulares são: tamanho, estética, funções, preço e marca. Os consumidores posicionam as marcas e modelos conforme seus atributos. Os clientes atribuem conceitos diferentes aos atributos dos aparelhos quando avaliam a possibilidade de uma compra; conforme sua necessidade, cada consumidor atribui seus pesos aos atributos do produto.

“O modelo do telefone importa um pouco sim. Gosto de ‘brincar’ no celular, como tirar fotos e filmar.” (E6)

“Ah, quanto mais coisa tem, melhor ele é (modelo do aparelho). Hoje um celular tem que ter câmera!” (E1)

"Sim, eu considero o modelo muito importante. Especialmente se ele tem câmera, rádio e MP3 (função MP3 Player). Tenho uma amiga que mora fora e sempre que vem para o Brasil aparece com uns modelos diferentes dos que têm aqui. E eu já fico com vontade de trocar o meu (Risos)." (E7)

"Na minha opinião, o modelo é importante. Acho que ele tem que ser pequeno e leve." (E8)

Kotler (2000) desmembra em cinco estágios o processo de compra: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. No primeiro estágio, reconhecimento do problema, o consumidor identifica um problema ou uma necessidade, através de uma motivação interna ou externa. A motivação externa acontece, como o próprio nome diz, através de algum agente externo que motiva o consumidor, como por exemplo, ver um aparelho celular bem exposto na vitrine ou sendo usado por alguém que transmita, intencionalmente ou não, as qualidades do produto. No estágio de busca de informações, as fontes pessoais, que incluem familiares e amigos, são muito citadas pelos consumidores de aparelhos celulares, que ouvem e seguem conselhos de pessoas próximas a respeito de experiências bem ou mal sucedidas, a fim de preferir ou evitar determinados modelos de celulares.

5.2.2 Motivos que o levam à troca

Conforme destacado anteriormente, os clientes de celular pré-pago representam 81% da base total de clientes da Claro e, ao mesmo tempo, são responsáveis por 89% do *churn* da empresa. Esse cliente é muito importante e sua perda representa prejuízo para a operadora. A solução para esse problema é evitar que o cliente tome essa decisão. E, para isso, a operadora precisa entender o motivo que o faz trocá-la por outra empresa prestadora do mesmo serviço.

Como se pode observar no anexo deste trabalho, as entrevistas iniciaram com perguntas genéricas a respeito da situação e percepção atual do cliente em relação ao tema telefonia e sua atual operadora, e depois questionamentos a respeito de seu

perfil, sentimentos e motivações quando era cliente da Claro. As questões envolveram perguntas relacionadas à insatisfação, serviços e tarifas, assédio da concorrência e, finalmente, ao principal motivo que fez o entrevistado trocar de operadora.

Hoje em dia, o negócio da telefonia celular vai muito além hoje do simples fornecimento de um serviço de comunicação móvel. Com o crescimento do número de clientes nos últimos anos, os aparelhos e serviços que disponibilizam (de transmissão de voz e dados até câmeras digitais e e-mail) tornaram-se essenciais para alguns e meio de vida para outros. É possível dizer que a telefonia celular já alcançou o status de necessidade básica do ser humano do século 21. Desta forma, muito mais do que simplesmente vender serviço de telecomunicações, as operadoras estão empenhadas na venda de estilo, praticidade, confiabilidade e tecnologia superior.

Todo esforço é pouco na ferrenha guerra por clientes e mercado. Tal sucesso deve-se, em grande parte, à competição acirrada que assolou o mercado. Além de ofertas como bônus em reais, torpedos gratuitos e descontos nas chamadas entre aparelhos da mesma operadora, a estratégia das companhias para seduzir os consumidores de todo país invadiu a publicidade, os programas de TV e até shows de música.

Sabe-se que o mercado de telefonia móvel celular no Rio Grande do Sul é extremamente competitivo. As operadoras estão em uma disputa cada vez mais acirrada pela conquista de um novo cliente e pela retenção dos clientes da base. Pensando nos clientes que ainda não têm celular e naqueles que trocam de aparelho constantemente, as quatro operadoras do Estados – Vivo, Claro, TIM e Brasil Telecom – fazem de tudo para conquistar assinantes e fortalecer suas marcas, inclusive ofertas tentadoras para fazer com que o cliente da concorrência seja seu.

Esse foi o principal motivo apontado pelos entrevistados para a decisão da mudança de operadora: uma melhor oferta na concorrência do que aquela que a empresa apresentava no momento, seja de serviço ou de aparelhos.

“Na época, eu tinha uma promoção que eu falava de graça das 21h até 6 ou 7 horas da manhã, agora não lembro. Quando a promoção expirou, não me ofereceram nada. Então resolvi mudar para Brasil Telecom.” (E2)

“Pra mim tava bom lá na Claro, mas meu filho achava que não, que não tinha nenhuma promoção como as outras. No dia das Mães ele me deu um telefone da Tim. Também é bom, e eu gasto só 15 reais por mês. Tá mais barato que na Claro” (E3)

Obviamente, esse motivo de *churn* não chega a ser uma surpresa, pois é sabido que o consumidor sempre fará sua escolha avaliando qual a oferta que lhe proporciona mais valor. Segundo Kotler (2000), os clientes agem sobre o valor percebido e consideram esse valor como o conjunto de benefícios proporcionados por um determinado produto ou serviço.

Porém, é tarefa primordial da empresa não permitir que seu cliente pense em abandoná-la em favor de uma concorrente, procurando alguma oferta mais atrativa e gerando o temido *churn*. Isso é possível através de um bom relacionamento com seu cliente. Para Kotler (2000), as empresas devem objetivar a alta satisfação de seus clientes, senão estes mudarão facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor. Clientes satisfeitos são menos propensos a mudar. Um alto nível de satisfação e encantamento cria um vínculo emocional com a marca e o resultado é um alto grau de fidelidade do cliente.

No geral, os entrevistados não chegaram a se considerar clientes insatisfeitos com a Claro. Entretanto, ficou visível a falta de uma ligação afetiva com a empresa e, em alguns momentos, até mesmo uma certa carência.

“Estava satisfeita com a Claro, o serviço e o atendimento na época satisfiziam as minhas necessidades. Mas quando resolvi trocar o aparelho, achei mais barato na TIM. Já tinha ouvido elogios do serviço da Tim por uma amiga. Então mudei. Não tinha nada que me prendesse na Claro.” (E5)

O cliente sempre quer se sentir valorizado. Ele entende que é graças aos clientes que as empresas lucram. Em troca do investimento, não querem apenas o serviço, querem ser valorizados e receber atenção.

“Eu não me considerava insatisfeito, mas acho que o atendimento deixava a desejar. Além disso, a gente como cliente fiel sempre quer ser mimado. Fui cliente da Claro por 6 anos e nunca me senti assim.” (E9)

Há alguns anos, a telefonia celular no Brasil tem se caracterizado como uma indústria de intensas e constantes mudanças. Fusões, aquisições e novas regulamentações alteram o cenário competitivo em uma velocidade impressionante. A entrada de novos competidores e o aumento do poder de barganha dos consumidores tornaram o mercado celular mais competitivo e, conseqüentemente, menos lucrativo (PORTER, 1999).

Neste contexto, o fortalecimento dos laços de relacionamento entre empresa e clientes torna-se fundamental para a formação de uma relação comercial longa e rentável (JACKSON, 1985).

O relacionamento da Claro com seu cliente pré-pago é um ponto a ser abordado. Na realidade, este cliente tem algumas características singulares, que impedem que a empresa mantenha uma relação mais estreita com ele: no momento da compra de um telefone (ou número) pré-pago, é obrigatório que o cliente preencha um cadastro na loja. Porém, uma vez que essa habilitação não exige documentos como comprovante de renda ou endereço e não necessita de uma análise de crédito, não há confirmação destes dados. Ou seja, este não é um meio efetivo para garantir a comunicação da empresa com esse cliente. Sem contar que é comum que o cliente “repasse” o seu telefone a parentes e/ou amigos quando adquirem um novo para si.

Mesmo assim, a Claro desenvolve algumas ações de relacionamento com seu cliente pré-pago. Para isso, é utilizada uma ferramenta de retenção, a chamada “Régua do Pré-pago”, onde os clientes são classificados em uma espécie linha do tempo, que contém diversas informações a respeito destes. As ações são feitas com base nessa régua e levam em consideração o “estado atual” do cliente, por exemplo: é cliente há “x” dias/meses e não realiza recarga no celular há “y” dias. É válido lembrar que um celular que fica inativo por 90 dias é cancelado automaticamente pela operadora.

As ações mais comuns para a retenção são as promoções para estímulo ao uso. Essas são comunicadas através do envio de mensagens de texto ou de voz. As mais utilizadas são as que seguem abaixo:

- incentivo à compra de créditos para o telefone, oferecendo bônus em reais;
- incentivo ao cliente migrar da tecnologia TDMA para a GSM;
- participação nas promoções vigentes, de acordo com o perfil do cliente;

- divulgação de alguma promoção especial, como por exemplo, oferta na tarifa dos torpedos.

Uma dificuldade da empresa é medir o retorno dessas ações, já que muitas vezes os clientes que estão sendo atingidos já não fazem mais uso de seu telefone, ou seja, já abandonaram o antigo número. Portanto, a tentativa de estimular esse cliente a voltar a usar os serviços oferecidos pela Claro e tornar-se novamente gerador de receita, são muitas vezes mal-sucedidas e ineficazes. Isso ocorre porque para cancelar o serviço pré-pago não é necessário ligar para o Atendimento da empresa e solicitar o desligamento. Como não há um vínculo financeiro, como ocorre com os telefones pós-pagos, basta o usuário deixar de usá-lo que ele será cancelado automaticamente... Este é mais um obstáculo na tentativa de comunicação com os clientes. Outro ponto é que essas ações não atingem aqueles clientes que fazem uso regular do seu aparelho, através de ligações ou envio de mensagens de texto.

Foi unânime entre os entrevistados a falta de alguma promoção para quem já era cliente. Enquanto novos clientes poderiam ter vários benefícios, quem já estava na base não recebia vantagens. Quando compra um telefone, o cliente ganha determinada oferta, mas essas possuem um tempo determinado e após isso expiram.

“Logo, tu vira um cliente comum, sem direito a promoção nenhuma.” (E7)

Em 2006 foi lançada uma nova ferramenta de retenção, o *525. Através desta, a operadora disponibiliza promoções exclusivas para os clientes da base. Para participar basta que o cliente ligue para esse canal e se cadastre ou, dependendo da promoção, pague uma taxa de “x” reais. A empresa aposta que esse seja um meio eficaz na retenção de seus clientes. Mas como toda a ação de melhoria, também precisa de divulgação. De nada adianta o cliente saber que a Claro tem um canal exclusivo com promoções depois que já efetuou a troca de operadora.

“O minuto era muito caro (quando cliente da Claro). O sinal dele era ruim, não pegava em vários lugares que ia, como meu trabalho. E a Claro tinha muito menos promoções que a outras... Me ofereceram um número da TIM e eu resolvi experimentar. A TIM tem um plano de celular de cartão tri bom: se eu uso R\$25 num mês eu ganho mais 25 reais de graça. Acho que é melhor que celular de conta!” (E8)

“Querida trocar o aparelho e estavam todos caros. Surgiu a chance de entrar em um plano empresarial da Tim, onde estavam dando aparelhos muito bons. É comodato, então depois de um tempo tu pode trocar e pegar um novinho.. Não pensei duas vezes...na época que era cliente Claro o sinal era bem melhor do que das outras...mas agora é tudo igual. Então hoje não vejo porque mudar, estou satisfeito. Até porque comparando os preços dos minutos, plano empresarial é bem mais barato..e hoje uso muito mais o celular do que antigamente.” (E4)

“Bah, eu considero um ‘problemaço’ ter que trocar meu número. Mas eu estava querendo mudar de telefone (aparelho). Achei que a Vivo tinha ofertas melhores nos aparelhos, apesar de me dizerem que a tecnologia da Vivo não era tão boa. Não me arrependi de mudar. Agora eles estão trabalhando com chip também (Tecnologia GSM), e eu tenho desconto para mudar de aparelho de novo, quando eu quiser.” (E10)

Um fato curioso é que a guerra por clientes faz com que cada vez mais as operadoras ofereçam promoções e preços mais parecidos. Com isso, a empresa que mais consegue captar novos clientes, e “roubar” algum das demais operadoras, é aquela que consegue se destacar na cabeça dos consumidores e ser lembrada quando este pensa em comprar um aparelho celular. É de se esperar que as empresas mais lembradas sejam aqueles que têm presença constante nos principais meios de comunicação social.

Grande parte dos entrevistados afirmou não enxergar muito a Claro em ações e promoções que dizem respeito ao setor de telefonia móvel. Aqueles que acompanham os meios de comunicação citaram TIM e Vivo como tendo presença constante na mídia. E enxergam isso como um diferencial para as empresas.

“Olha, eu até vejo (as ações e propagandas das empresas de telefonia). Não vejo muito a Claro... Mas da TIM tem bastante coisa né? Muita propaganda na TV. Aquela do cachorro de orelha grande é linda!” (E8)

A grande questão é a dúvida entre investir em marca ou em serviço. As operadoras móveis investem alguns milhões de reais todos os anos em comunicação para chamar a atenção do consumidor e tornar suas marcas mais conhecidas. Um fator que pesa negativamente na construção da marca das operadoras de celulares é o fato de as pessoas não conseguirem diferenciar uma empresa da outra. Passado os

problemas com cobertura e extensão das redes, os serviços são praticamente os mesmos ou, pelo menos, as empresas não conseguem demonstrar seus diferenciais.

Além disso, as estratégias de marketing não ajudam muito no quesito definição. As empresas têm comunicações de imagem parecidas, as quais tentam trabalhar aspectos emocionais e humanizar o serviço: a representação de usuários conectados ao mundo todo e a outras pessoas é usada por todas as empresas. Imagens leves, com bolas flutuando, pessoas voando ou dentro da água já foram usadas várias vezes nos últimos anos.

“Tem épocas que o jornal está cheio de anúncios. Às vezes chega a sair um atrás do outro. E daqui a pouco tudo some. Acho que quem não está interessado em comprar celular, nem olha. E cada página daquelas não é coisa barata, não.” (E9)

“Eu sei que todas as operadoras fazem propaganda na TV. Eu costumo ver o Jornal Nacional e no intervalo sempre tem uma ou outra. Mas não sei te dizer quem faz mais comercial... Sinceramente, eu não sei bem a diferença de uma ou outra, pelo menos na TV.”

E chegas a notar os outdoors nas ruas?

“Ih, cá entre nós, quem tem tempo de ficar lendo outdoor na rua?” (E11)

Nesse contexto, as únicas ações distintas são ligadas a patrocínios. Por exemplo, no ano de 2006, a Vivo patrocinou a seleção brasileira de futebol e a TIM continuou investindo na música, com o “TIM Festival” e o “Prêmio TIM de Música”.

Enquanto isso, a Claro passou a trabalhar com uma política de corte de custos. De fato, essa fórmula de crescimento - com controle rigoroso de gastos - resultou na melhor margem operacional já registrada pela companhia. As despesas com marketing, incluindo patrocínios de shows, por exemplo, estão entre as que passaram por reavaliação. De 2005 para 2006, esses gastos caíram em termos absolutos. Num cenário em que a empresa busca crescer e tornar-se líder de mercado, esta é uma decisão arriscada. E que acaba por resultar na falta de identificação da marca Claro pelos consumidores.

Há alguns anos, a Revista Amanhã realiza uma pesquisa que mostra as marcas mais lembradas pelos consumidores do Rio Grande do Sul, nas mais diversas categorias. No *Top of Mind 2007*, 17ª edição da pesquisa, foram realizadas 1.200

entrevistas em diferentes regiões do Rio Grande do Sul. Foram ouvidas pessoas de ambos os sexos, com idades entre 16 e 65 anos de todas as classes sociais (A/B, C e D/E). Na pesquisa, cada entrevistado é convidado a citar a primeira marca de que lembrava ao pensar em uma empresa, produto, serviço ou personalidade. O levantamento foi realizado entre os dias 03 e 17 de janeiro de 2007. A margem de erro da pesquisa é de 2.9%. A Vivo foi a operadora de telefone celular mais lembrada entre os consumidores do Estado. Mesmo resultado que vem sendo apresentado nos últimos anos.

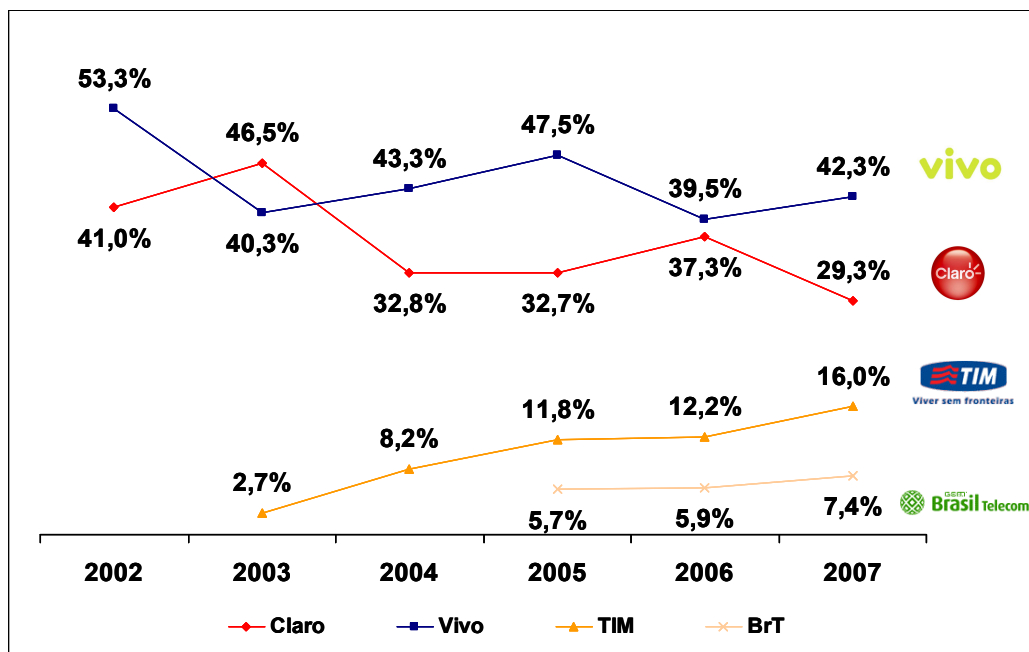


Gráfico 4 – Resultado da Pesquisa Top of Mind 2007 no Rio Grande do Sul

Fonte: Pesquisa Top of Mind RS 2007

Desde 2004, a Claro permanece em segundo lugar, e alguns pontos distantes da primeira colocada, a Vivo. Se considerarmos a margem de erro, em 2006 a diferença foi quase nula. Mas em 2007, o distanciamento voltou a ocorrer e a Claro ficou com 13 pontos percentuais atrás da Vivo.

O resultado da Claro em 2006 é reflexo do trabalho que a empresa fez pelo interior do Estado do Rio Grande do Sul em 2005, intitulado Projeto Interior, onde fez forte investimento de mídia em cidades importantes como Santa Maria, Pelotas, Rio Grande e Santa Cruz. Além disso, a operadora patrocinou eventos e ações pontuais

nessas cidades, como shows e feiras. Como são cidades pequenas, essas acabam por ter muita visibilidade. Já 2006 foi um ano considerado fraco no que diz respeito à divulgação da marca. A comunicação foi voltada apenas para algumas ações promocionais, o que refletiu diretamente no resultado da pesquisa.

Ainda no final de 2005, a nível nacional, a Claro realizou uma intensa campanha de marketing, principalmente em torno dos shows das bandas *Rolling Stones* e *U2* no Brasil. A apresentação da banda inglesa, de graça, na Praia de Copacabana, foi patrocinada pela operadora e pela fabricante de celulares Motorola, e foi transmitida para o mundo todo. Os shows do U2 no Rio e em São Paulo também foram apoiados pela Claro. Porém, gastar rios de dinheiro com shows internacionais não faz mais parte dos planos da empresa, conforme já divulgado pelo Presidente da operadora.

“O que mais chamou a atenção nos últimos tempos foi que na Copa do Mundo só dava a Vivo! Foi a Vivo que patrocinou a nossa seleção (Pausa)... E aquele fiasco que eles fizeram (Risos). Mas dava muita propaganda, direto. Mesmo o Brasil perdendo, acho que chamou atenção para a Vivo.” (E10)

Ao mesmo tempo, Vivo e TIM passaram a investir cada vez mais em campanhas milionárias e patrocínios. Conforme já citado, a Vivo fez um contrato de patrocínio com a Seleção Brasileira de Futebol, com validade de 10 anos e, junto a isso, investiu pesado em propagandas de televisão que visam mostrar de forma clara e direta os benefícios que oferece para seus clientes. Já a TIM, aliada ao seu investimento na música, consolidou um posicionamento forte de sua marca: sua filosofia propõe uma comunicação sem fronteiras, cujo slogan de campanha é "Viver sem fronteiras". Ao optar por estas estratégias, as empresas entendem que o entretenimento tem papel fundamental na geração de simpatia em relação a sua marca.

5.2.3 Decisão de troca: a insatisfação e ação promocional da concorrência

Quando se fala em combater o *churn*, é fundamental que a operadora entenda as razões que levam o seu cliente a cancelar o serviço que um dia contrataram. Estaria essa decisão relacionada à insatisfação? Ou aos fatores que impedem a lealdade, como a atividade promocional da concorrência e a personalidade do cliente?

A Claro é uma das operadoras que possuem menor índice de reclamações na Central de Atendimento da Anatel, segundo dados de abril de 2007.

Figura 2 – Ranking das Prestadoras do Serviço Móvel

Reclamações na Central de Atendimento da Anatel por 1000 Assinantes
Período: 01 a 30 de abril

Posição	HOLDING	Reclamações na Anatel por 1000 assinantes
1º	TRIANGULO CELULAR (CTBC)	0,359
2º	14 BRASIL TELECOM	0,292
3º	VIVO	0,284
4º	TIM	0,247
5º	OI CELULAR	0,236
6º	TELEMIG CELULAR	0,229
7º	CLARO	0,157
8º	SERCOMTEL CELULAR	0,099
9º	AMAZÔNIA CELULAR	0,079

- Nº de Assinantes: 106.186.656
- Nº de Reclamações: 24.610

Fonte: Anatel (2007)

Quando questionados se enquanto clientes da Claro eram clientes insatisfeitos, os entrevistados afirmaram que não. Um único participante considerou que sim. Engel, Blackwell e Miniard (2000) definem a satisfação como “a avaliação pós-consumo de que uma alternativa escolhida pelo menos atende ou excede as expectativas”. Ou seja, ela é a afirmação de que o desempenho foi tão bem quanto se esperava. A negação a isso é a insatisfação.

“O atendimento e a cobertura eram ruins e eu estava muito insatisfeito.” (E11)

Apesar de terem mostrado descontentamento em algumas situações, a maioria dos consumidores não se consideravam clientes insatisfeitos no geral. Inclusive alguns apontaram a operadora como exemplar em seu atendimento e afirmaram que gostariam de voltar a ser clientes da Claro.

“Eu não estava insatisfeita. Lembro que achava a mensagem de texto muito cara. Mas só isso me aborrecia.” (E1)

“O atendimento de qualquer operadora até hoje é horrível. Pra mim a Claro nunca teve um diferencial das outras (está se referindo em ser melhor ou pior que as demais). Poderia estar até hoje com o meu número da Claro, sem problema nenhum.” (E6)

“Eu achava a cobertura mais ou menos, mas não estava insatisfeita. Gostava do atendimento, eu tinha afinidade com a empresa. Foi onde eu tive o meu primeiro telefone.” (E8)

Porém, mesmo não se considerando insatisfeitos, o fato é que esses clientes optaram pela troca da operadora por outra prestadora de serviço. É importante descobrir se esta decisão está relacionada aos fatores que dificultam a lealdade a marcas, como o poder de atração das marcas alternativas sobre o cliente. Para Engel *et al.* (2000) a atração das alternativas está ligada à atividade promocional da concorrência e à personalidade do cliente.

A atividade promocional da concorrência refere-se a promoções especiais feitas pela empresas concorrentes: essas oferecem a motivação para mudar. A resposta do cliente a essa atividade promocional depende de sua sensibilidade aos preços. Já os fatores do próprio cliente também podem dificultar a lealdade. A busca de variedade, o envolvimento com o produto e a sensibilidade a preços representam esses fatores.

Uma prática comum no mercado de telefonia móvel é fazer ofertas tentadoras para o cliente da concorrência. Em um mercado saturado nesse setor, como é o do Rio Grande do Sul, atrair os consumidores de outras operadoras é a maneira mais fácil de atrair novos clientes.

O conhecido (e muitas vezes odiado) *telemarketing* é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas para chegar até o cliente de sua concorrente. Através de uma

base de dados, elas identificam os números que mais originam ligações para seus clientes. Daí é só começar a agir.

“Eu costumo trocar de aparelho uma vez por ano. Um dia me ligaram da Vivo e me ofereceram um aparelho bem completo. E não era caro. Mas teria que mudar para conta, então não aceitei.” (E7)

“Sempre me ligam oferecendo mil coisas, aparelho com câmera, etc. Mas eu não tenho paciência pra ficar ouvindo...” (E4)

Mais da metade dos entrevistados sofreu assédio da concorrência enquanto cliente da Claro. A maioria não deixou a operadora necessariamente por esse motivo, pois no momento da oferta não estavam dispostos a mudar. Porém, o fato é que em algum outro momento saíram porque acharam promoções da concorrência mais atrativas, principalmente no que diz respeito ao preço dos aparelhos. O consumidor enxergou que teria mais vantagens fora da Claro.

“Hoje sou cliente de plano empresa da Vivo. Gasto só dez reais a mais – em média uns quarenta reais por mês – e falo muito mais do que falava na Claro.” (E11)

“Na Tim eu sempre ganho bônus quando compro um cartão pro telefone. Às vezes gasto 15 reais e ganho mais 50 (reais). E o aparelho lá era mais barato” (E5)

Como há cada vez menos diferenciação nos serviços oferecidos pelas operadoras, algumas compras são definidas em função do melhor preço, evidenciando a maior sensibilidade dos consumidores com relação a desconto e promoções. Apesar do negócio das operadoras ser o fornecimento do serviço de telefonia móvel, o produto (aparelho celular) é a porta de entrada para o consumidor e o que o motiva a contratar o serviço.

Dessa forma, na maioria das vezes, a decisão de mudar de operadora foi motivada pela ação promocional da concorrência e não estava necessariamente ligada à insatisfação do cliente com a empresa. As ações de marketing da concorrência – promoções e propagandas – tiveram influência direta sobre os clientes da Claro os fizeram refletir se obteriam mais vantagens em outra operadora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de telefonia móvel celular no Rio Grande do Sul tem se mostrado cada vez mais competitivo. A existência de quatro *players*, Claro, Vivo, Tim e Brasil Telecom GSM, e a crescente densidade, contribuem com o aquecimento do mercado e, conseqüentemente, com a disputa cada vez mais acirrada pela conquista de um novo cliente e pela retenção dos clientes da base.

Esta pesquisa teve como finalidade identificar os motivos que levam os clientes pré-pagos da Claro a abandonar a sua linha na operadora para trocá-la por outra prestadora do serviço. Assim, o objetivo principal do trabalho era analisar esses motivos a fim de entender a causa do problema do *churn* na Claro e a melhor maneira de combatê-lo, uma vez que ele representa muito prejuízo para a empresa.

Para que fossem alcançados os objetivos, foram realizadas entrevistas em profundidade com onze ex-clientes pré-pagos da operadora. As entrevistas permitiram entender melhor as causas do *churn*.

Um dos principais resultados identificados foi o desprendimento que esse cliente possui, uma vez que a experiência em pelo menos três das quatro operadoras do Estado foi muito citada. Dessa forma, fica claro que mesmo o incômodo da mudança do número do telefone não interfere na decisão do cliente ao mudar de operadora. O cliente pré-pago busca o controle de gastos e por isso procura a melhor oferta para si. Quando a encontra, não hesita em aproveitá-la.

Notou-se que enquanto o cliente estava na Claro, ele sempre obteve uma percepção de melhor oferta na concorrência. Mas ocorre que muitas vezes as ofertas das operadoras se assemelham; essa é uma característica deste mercado. Com promoções muito parecidas e em alguns casos até iguais, a empresa que consegue “entrar na cabeça” do consumidor e ser lembrada quando o assunto é telefone celular merece ser aplaudida!

Ficou evidente que essa é a maior falha da Claro no ponto de vista do cliente: eles não enxergam a marca Claro e não identificam valor nesta. Enquanto Vivo e Tim aparecem a todo o momento, desde eventos locais até patrocínios nacionais, a Claro

esqueceu de que estar presente nos meios de comunicação e até mesmo em eventos sociais, é a melhor forma de interagir com a comunidade e receber algo em troca da sociedade. Os resultados da pesquisa *Top of Mind 2007* do Rio Grande do Sul (Gráfico XX) provam isso. No ano em que a Claro diminuiu consideravelmente o trabalho de divulgação da marca, alinhada ao discurso de seu Presidente, foi quando viu a sua concorrente Vivo ser a mais lembrada.

Salienta-se que muitos clientes não possuíam reclamações da Claro quando a deixaram, descaracterizando insatisfação. Muitos deles, inclusive, voltariam a utilizar a operadora sem ver nisso um problema. Na maioria das vezes, a decisão de mudar de operadora foi motivada por uma ação promocional da concorrência e não devido à insatisfação do cliente com a empresa. Isso reforça ainda mais a idéia de que, pela característica do mercado e do tipo de serviço oferecido, as ações de marketing – promoções e também propagandas e patrocínios – ganham cada vez mais importância e possuem mais influência sobre os clientes do que se pode imaginar.

Enfim, conclui-se que à medida que o tempo passa e o mercado amadurece, a marca das operadoras tem papel fundamental na consolidação do mercado e na retenção dos clientes. A verdade é que o *churn* não é o problema de fato, mas um sintoma de um problema maior subjacente. Na tentativa de evitar que o cliente tome essa decisão, resta à Claro – diante do atual cenário de corte de gastos e reavaliações de despesas com marketing – praticar a habilidade de lidar e gerenciar o complexo relacionamento que possui com seus clientes. Em geral as empresas não sabem quem seus consumidores são, o que eles precisam e querem, o que os faria ficar na empresa e o que os faria partir. A realidade é que clientes vêm e vão. Alguns são bons clientes, outros não. Tentar forçá-los a ficar pode muitas vezes engessar e colocar em risco a saúde econômica e a posição no mercado da operadora. Por isso, aprender quem são seus clientes e como gerenciar o relacionamento com eles de forma ótima é um passo importante para o tratamento do *churn*.

Destaca-se que o estudo apresentou limitações, principalmente no que diz respeito à amostra selecionada. Apesar das entrevistas em profundidade terem funcionado perfeitamente, trabalhou-se apenas com clientes de Porto Alegre, com exceção de dois respondentes da Grande Porto Alegre. Uma vez que o interior do Rio

Grande do Sul possui características extremamente marcantes, realizar uma pesquisa desses moldes em algumas das principais cidades deste seria de grande valia e poderia apresentar dados diversos. Outra limitação foi que alguns entrevistados sabiam do vínculo da entrevistadora com a Claro e por isso podem não ter transmitido completamente os seus sentimentos em relação à empresa, por desconforto ou vergonha.

REFERÊNCIAS

ANATEL. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/comunicacao_movel/smc/smc_smp_da_dos_por_uf.pdf>. Acesso em 07 jun. 2007.

BRASIL TELECOM GSM. Disponível em: <<http://www.brasiltelecom.com.br>>. Acesso em 02 jun. 2007.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio. O dicionário da Língua Portuguesa**. Editora Positivo, 2004.

JACKSON, Barbara. **Winning and Keeping Industrial Customers**. Lexington, Lexington Books, 1985.

KLEIN, Marcus Vinicius. **Identificação do nível de relacionamento entre a Claro digital e seus clientes corporativos**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração). – Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

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

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. Vol. 1

MATTOS, Ana Maria; SOARES, Mônica F.; FRAGA, Tânia M. A. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. Biblioteca Virtual da ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp>. Acesso em 17 out. 2006.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHIFFMAN, Leon; KANUK, Leslie. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

SHETH, Jagdish; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce. **Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SINGH, Jagdip. **Consumer Complaint Intentions and Behavior**. Journal of Marketing V. 52., p. 93 -107.

SOLOMON, Michael. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TELECO. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br>>. Acesso em 02 jun. 2007

TIM. Disponível em: <<http://www.tim.com.br>>. Acesso em 02 jun. 2007.

VIVO. Disponível em: <<http://www.vivo-rs.com.br>>. Acesso em 03 jun. 2007.

WILKIE, William L. **Consumer Behavior**. 3 ed. New York: Willey, 1994.

ANEXO A - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS EX-CLIENTES PRÉ-PAGOS DA CLARO

1. Ainda possui telefone móvel? Qual a operadora que utiliza?
2. Qual plano possui (Conta ou Cartão)?
3. Qual o seu gasto médio mensal com celular, seja ele de conta ou de cartão?
4. Qual o uso que você faz do aparelho atualmente (particular, profissional, ambos)?
5. Quais os serviços adicionais que utiliza (transmissão de dados, e-mail torpedos, jogos, fotos)?
6. Já foi cliente em quantas operadoras de telefonia móvel? Quais?
7. Quantas linhas de telefone móvel você possui?
8. Possui telefone fixo em casa?
9. Com qual frequência você costuma trocar de modelo de aparelho?
10. O modelo de aparelho celular é importante para você (se tem câmera, visor colorido, etc)?
11. Costuma acompanhar as promoções/ações/propagandas das empresas de telefonia?
12. Você é “apegado” ao seu número de telefone? Considera um problema ter que trocá-lo?
13. Deseja trocar de operadora atualmente? Qual a sua preferência? Por quê?
14. Por quanto tempo foi cliente Claro?
15. Enquanto cliente Claro, sempre foi cliente pré-pago?
16. Quando cliente Claro Cartão, costumava inserir cartão de recarga? Qual era a frequência?
17. Como era o uso do telefone? Utilizava mais para receber chamadas? Para efetuar chamadas? Para enviar mensagens de texto? Ou para outros serviços?
18. Como eram os serviços, atendimento e tarifas oferecidos pela Claro na época?

19. Sofreu assédio da concorrência quando era cliente Claro? Fizeram alguma oferta que você considerasse mais atrativa do que a que você possuía no momento (considerando aparelhos, serviços, tecnologia)?
20. Qual foi o principal motivo que o fez tomar a decisão de abandonar a linha de telefone da Claro?
21. Era um cliente insatisfeito? Em caso positivo, com o quê (atendimento, preço, cobertura, abrangência e disponibilidade)?

Informações:

Idade: _____

Profissão: _____

Renda mensal (não-obrigatório): () R\$ 401,00 até R\$ 800,00

() R\$ 801,00 até R\$1500,00

() R\$ 1501,00 até R\$ 2000,00

() R\$ 2001,00 até R\$ 3000,00

() R\$ 3001,00 até R\$ 5000,00

() Acima de R\$ 5000,00