

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**FORTALECENDO AS LIGAÇÕES:
VALOR DO CLIENTE NO
SISTEMA MÓVEL CELULAR NO BRASIL**

Valéria Braga Pinto

Belo Horizonte

2003

Valéria Braga Pinto

**FORTALECENDO AS LIGAÇÕES:
VALOR DO CLIENTE NO SISTEMA MÓVEL CELULAR NO
BRASIL**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD - da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Mercadologia e Administração Estratégica

Orientador: Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
2003

Para Calebe e Clara,
duas pérolas
que Deus me deu

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir retomar este trabalho, tanto tempo depois.

Aos meus queridos pais, Júlio e Corália, e ao meu irmão, Álvaro, pelo amor e apoio incondicional.

Aos meus filhos, Calebe e Clara, pela tolerância e estímulo.

Ao meu marido, Carlos Henrique, por participar e me incentivar em tudo.

Ao meu orientador, Professor Doutor Mauro Calixta Tavares, pelos 15 anos de exemplo e pela orientação motivadora de sempre.

Ao pesquisador Roland Rust, pela cooperação e boa vontade demonstrada.

Aos professores e funcionários do CEPEAD, por todo o empenho demonstrado com os mestrandos.

Aos professores Luiz Antonio Antunes Teixeira e Tarcísio Afonso, pelas sugestões que mudaram o rumo inicial deste trabalho.

Ao Professor José Maria Malta Lima, não só pela revisão cuidadosa do trabalho, mas pela forma profissional e ao mesmo tempo envolvente, com que executou sua tarefa.

Aos meus colegas da PUC Minas, pelo incentivo constante. Em especial, aos professores Célio Caetano Batista, Dalton Jorge Teixeira, Janete Lara de Oliveira Bertucci, Moema Miranda de Siqueira e Paulo Roberto de Souza, que estiveram comigo em momentos decisivos. Ao meu Magnífico Reitor, Padre Geraldo Magela Teixeira, a quem reverencio pela confiança que me impulsionou a concluir este trabalho.

Ao meu colega de turma e de PUC Minas, professor Kenneth Almeida Nunes, pela compreensão e apoio.

À minha ex-aluna e sempre amiga, Juliana Oliveira Andrade, pela valiosa contribuição bibliográfica.

À minha eterna amiga, Nádia Souza Araújo, pela cobrança afetuosa e pela generosidade.

Aos entrevistados, cujos nomes não posso revelar, mas que foram muito solícitos e pacientes com os meus questionamentos.

Porque o que dura ou se repete só ocorre mudando, e nada começa que não deva acabar.

Comte-Sponville, Pequeno Tratado das Grandes Virtudes

RESUMO

O valor do cliente é um tema recente no âmbito do *marketing* e tem despertado a atenção dos meios acadêmicos e das empresas. Oferece uma possibilidade de orientar as estratégias empresariais com base em indicadores de retorno sobre o investimento no cliente. Para calculá-lo, são necessárias informações sobre receitas e custos com aquisição, retenção e vendas adicionais, que serão projetadas para todo o ciclo de vida do cliente com a empresa. A partir daí, elabora-se um fluxo descontado dos valores, obtendo-se o valor do cliente por toda a vida (*longtime customer value*). Este trabalho teve como objetivo verificar como as operadoras do sistema móvel celular no Brasil que adotam estratégias de relacionamento com seus clientes estão utilizando o conceito de valor do cliente na definição dessas estratégias. Diante da novidade do tema, optou-se por um estudo exploratório, que permitiu compreender o fenômeno e descrever o atual estágio de aplicação do conceito de valor do cliente nas empresas pesquisadas. Foi adotada uma abordagem qualitativa para o tema, que consistiu na realização de quatro entrevistas individuais com foco com executivos de operadoras do sistema móvel celular no Brasil e no levantamento de dados secundários sobre o setor. Os resultados mostraram que o valor do cliente determina as estratégias de relacionamento com clientes das quatro operadoras. As empresas calculam o valor do cliente, utilizam esse indicador para segmentar a sua base – em clientes lucrativos e não lucrativos – dividindo-os em níveis e, a partir daí, configuram suas ofertas, suas estratégias de relacionamento e alocam seus recursos tanto para a base atual de clientes quanto para os clientes potenciais. As dificuldades na implantação do conceito de valor do cliente são a dinâmica do mercado brasileiro, menos maduro que o da Europa e dos Estados Unidos, a falta de informações seguras e a alocação de custos para cada cliente. Todas essas dificuldades são discutidas pelas teorias do valor do cliente, mas a dinâmica do mercado, como atualmente configurada no Brasil, com muitas modificações na estrutura de competição, não é contemplada pelos estudiosos do assunto.

ABSTRACT

The customer equity is a recent subject in the marketing field and have been arousing the attention of both the academic and the enterprising. It presents a possibility of guiding the enterprise strategies based on return on customer investment aids. To calculate the customer equity there are necessary revenue and acquisition, retention and add-on selling costs information, that will be projected to a lifetime customer with the firm. Hence, a discounted cash-flow is elaborated, obtaining the longtime customer value. This study aims to verify how the Brazilian mobile operators that adopt customer relationships strategies are using the customer equity concept to define these strategies. Because of the newness of the subject, we opted for an exploratory study, that allowed us to comprehend the phenomenon and to describe the actual application stage of the customer equity concept on the researched enterprises. We adopted a qualitative approach, through four individual focus interviews with Brazilian mobile operator executives and secondary data collection. The results have shown that the customer equity determines the customer relationship strategies in the four operators. These enterprises calculate the customer equity, use the value to segment their client basis – on profitable and non-profitable ones – dividing them in levels, and, from then on, configure their offers, their relationship strategies and allocate their resources to both the actual client basis and the potential clients. The difficulties on using the customer equity concept are the dynamic of the Brazilian market – less mature then the European and the U.S. - , the lack of secure information and the costs allocation for every customer. All these difficulties are discussed by the customer equity theory, but the Brazilian market dynamics, with its competition structure modifications, is not observed by the academics.

LISTA DE FIGURAS

	página
FIGURA 1 A espiral da morte	31
FIGURA 2 Calculando o valor do cliente	37
FIGURA 3 Quadro mostrando o verdadeiro LTV	56
FIGURA 4 Componentes do valor do cliente	57
FIGURA 5 Quadro dos critérios para construção dos componentes do valor do cliente	59
FIGURA 6 Gráfico com a importância dos fatores do valor do cliente (%)	63
FIGURA 7 Gráfico com a distribuição do LTV da American Airlines (%)	64
FIGURA 8 Quadro de referência do valor do cliente	68
FIGURA 9 Quadro comparativo entre os principais modelos de avaliação do valor do cliente	70
FIGURA 10 A pirâmide de clientes	88
FIGURA 11 Quadro com os padrões tecnológicos da telefonia celular móvel	95
FIGURA 12 Quadro com as prestadoras do SMC	98
FIGURA 13 Gráfico com a evolução do número de acessos do serviço móvel celular	99
FIGURA 14 Quadro com as características das operadoras do SMC no Brasil	106
FIGURA 15 Quadro com as estratégias de relacionamento das operadoras do SMC no Brasil	121
FIGURA 16 Quadro com os principais resultados da pesquisa de campo	159

LISTA DE SIGLAS

ABINEE	Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica
AMA	<i>American Marketing Association</i>
AMPS	<i>Advanced Mobile Phone Service</i>
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ARA	<i>Acquisition, Retention and Add-on selling</i>
ARPU	<i>Average Revenue per User</i>
BOVESPA	Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
CDMA	<i>Code Division Multiple Access</i>
ENANPAD	Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração
EBITDA	<i>Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
GSM	<i>Global System Mobile</i>
IDC	<i>International Data Corporation do Brasil</i>
IMT	<i>International Mobile Telecommunications</i>
LTV	<i>Longtime Customer Value</i>
MOU	<i>Minutes of usage</i>
MOU IN	<i>Minutes of usage in</i>
MOU OFF	<i>Minutes of usage off</i>
MSI	<i>Marketing Science Institute</i>
MVNO	<i>Mobile Virtual Network Operators</i>
NLP	<i>Next Logical Product</i>
PDC	<i>Pacific Digital Celular</i>
PIMS	<i>Profit Impact of Marketing Strategy</i>
ROCI	<i>Return on Customer Investment</i>
ROI	<i>Return on Investment</i>
SAC	<i>Subscriber Acquisition Cost</i>
SER	Serviço Especial de Rádio Chamada
SMC	Serviço Móvel Celular
SME	Serviço Móvel Especializado
SMGS	Serviço Móvel Global por Satélite
SMP	Serviço Móvel Pessoal
SMS	<i>Short Message Service</i>
STP	<i>Segmentation, Targeting and Positioning</i>

TDMA	<i>Time Division Multiple Access</i>
TELEBRAS	Sistema de Telecomunicações Brasileiro
UIT	União Internacional de Telecomunicações
VAL	Valor Atual Líquido
WAP	<i>Wireless Application Protocol</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	O problema de pesquisa	19
1.2	Objetivos	21
1.2.1	Objetivo geral	21
1.2.2	Objetivos específicos	21
1.3	Justificativa	22
2	A TRAJETÓRIA DO VALOR: QUALIDADE, PRODUTOS E CLIENTES	26
2.1	A evolução do conceito de qualidade e valor do cliente	26
2.2	O conceito de valor do cliente	29
2.3	O modelo de Blattberg, Getz e Thomas	34
2.3.1	Estágios do ciclo de vida do cliente	35
2.3.2	Cálculo do valor do cliente e gerenciamento do <i>ARA – aquisição, retenção e vendas adicionais</i>	37
2.4	O modelo de Rust, Zeithaml e Lemon	42
2.4.1	O Valor do cliente por toda a vida	45
2.4.2	Fatores que influenciam o LTV	53
2.4.3	Construindo o valor do cliente	57
2.4.4	A implementação do modelo de Rust, Lemon e Zeithaml (2002)	60
2.4.5	Exemplos da implementação do valor do cliente	61
2.5	Formas de influenciar positivamente o LTV	64
2.6	Outras abordagens ao valor do cliente	66
2.6.1	<i>Marketing Cube</i>	66
2.6.2	<i>ROCI – Retorno sobre investimento no cliente</i>	67
2.7	Comparação entre os principais modelos de avaliação do valor do cliente	69

3.	O PAPEL DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NA CONSTRUÇÃO DO VALOR DO CLIENTE	72
3.1	O <i>marketing</i> de relacionamento como caminho para atingir o ponto máximo de valor do cliente	73
3.2	As etapas da construção de relacionamentos	76
3.2.1	Avaliação do cliente: escolha dos clientes para relacionamento	78
3.2.2	Programas de retenção de clientes	85
3.3	Transformando clientes diversos em clientes lucrativos	87
4	O SISTEMA MÓVEL CELULAR NO BRASIL	91
4.1	O que é o sistema móvel celular	92
4.2	O sistema móvel celular no Brasil	95
4.3	A consolidação do SMC no Brasil	101
4.4	A busca por maior rentabilidade: foco no bom cliente	105
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	110
5.1	O tipo de pesquisa: exploratória	110
5.2	Os métodos de coleta de dados: dados secundários e pesquisa qualitativa	111
5.3	A técnica de coleta de dados: entrevista individual com foco	112
5.4	Unidade de análise	113
5.5	Unidade de observação	113
5.6	A escolha dos casos a serem pesquisados e dos respondentes	113
5.7	Procedimentos de coleta de dados	115
5.8	Tratamento dos dados	117

6	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	118
6.1	Adoção de estratégias de relacionamento com o cliente	118
6.2	Grau de conhecimento, adoção e instrumentalização do conceito de valor do cliente	119
6.3	Práticas eventuais ou sistemáticas que evidenciam a adoção do valor do cliente ou do valor do produto	127
6.4	Existência e concepção de critérios de lucratividade para diferentes grupos de clientes ou para clientes individuais	140
6.4.1	A definição do cliente lucrativo	142
6.4.2	Adoção de mecanismos para influenciar positivamente o valor do cliente	147
6.5	Adoção de práticas de relacionamento baseadas em critérios de lucratividade de clientes	148
6.5.1	Formas de medição da efetividade da adoção de práticas de relacionamento e os mecanismos de <i>feedback</i>	154
6.6	Dificuldades na aplicação do conceito de valor do cliente	155
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	161
7.1	Limitações e sugestões para futuros trabalhos	164
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	168
	APÊNDICE	

1 INTRODUÇÃO

As transformações sofridas pelo mercado brasileiro a partir da década de 90 – a abertura a novos competidores, as privatizações, a estabilidade da moeda e a melhoria do poder aquisitivo da população – colocaram o Brasil na mira de grandes corporações globais (WHITELEY, 1998). Ávidas por encontrar novos clientes, acostumadas a operar em mercados de concorrência acirrada e, por isso, detentoras de estratégias variadas e eficazes para atingir seus competidores, essas empresas logo agitaram o até então estável mercado brasileiro.

As empresas nacionais, por muito tempo beneficiadas pela falta de competidores globais – com força para conquistar mercados -, tiveram reações diversas. Num primeiro momento, tentaram conter o avanço das transformações (procurando abrigo em legislações protecionistas, por exemplo) para, em seguida, percebendo-as inevitáveis, buscar alternativas de sobrevivência. Duas importantes ênfases empresariais foram adotadas: a redução de custos e o foco no cliente.

Na primeira, as empresas estão recorrendo à vasta tecnologia desenvolvida pelas ciências gerenciais, na busca da *excelência operacional*, visando a tornarem-se fornecedoras de custo mais baixo (WIERSEMA, 1996). Passaram a repetir o movimento das empresas norte-americanas (DONNA, 1997), quando da entrada dos competidores asiáticos, na década de 80. Reestruturações, fusões, aquisições, operações, antes esporádicas, tornaram-se comuns. Tudo isso com um único objetivo: criar valor para o cliente – acionista e consumidor.

Na segunda – focalizar o cliente – o caminho técnico não estava tão nitidamente delineado. Di Nallo (1999) apresenta uma explicação para tal dificuldade,

questionando a origem do *marketing* enquanto ciência¹. O *marketing* estaria na zona limítrofe “entre os modelos bastante rígidos da economia (com suas leis matemáticas) e a interpretação do contexto social (necessariamente variável e modificável)” (DI NALLO, 1999, p. 26). Assim, não seria suficiente aos executivos brasileiros aplicar modelos, mas, sobretudo, refletir sobre seus consumidores, entendendo-os e buscando novas formas de criar valor para atraí-los e mantê-los.

A economia brasileira, nos mais diversos setores – automobilístico, telecomunicações, eletro-eletrônicos, têxtil, serviços financeiros e varejo dentre outros – vem sendo forçada, assim, a passar de uma orientação para produto a uma orientação para cliente².

Storbacka, Strandvik e Grönroos (1994) apresentam como modelo atual, no que se refere a relacionamentos com clientes, um percurso que vai da qualidade em serviços, que produz valor percebido, à satisfação de clientes, que, por sua vez, pode levar ao estabelecimento de relacionamentos empresa-cliente. Os relacionamentos estabelecidos podem ser ou não duradouros, e os relacionamentos duradouros devem, segundo o modelo, ser o grande objetivo das empresas, por levarem a uma relação mais lucrativa com os clientes. Assim,

¹ O estudo do *marketing* se intensificou nos anos 50, e a obra de referência para o seu nascimento como disciplina autônoma é de 1954, quando Peter Drucker publicou *A prática da gerência*. No fim dos anos 50, a perspectiva do *marketing* como ciência fica mais consistente. Segundo Kerin (1996), nessa época, os conteúdos do *Journal of Marketing* e da literatura de *marketing* passaram de aproximações normativas – prescritivas – para o estudo dos fenômenos do *marketing* a esforços positivos – explicativos – no sentido de uma filosofia da ciência; da classificação estática dos fenômenos de *marketing* a exposições probabilísticas; do empirismo descritivo a análises causais. Entretanto, a discussão da natureza do *marketing* como ciência ainda persiste, conforme explica Di Nallo (1999), dadas as suas necessidades de interpretação do contexto social, muitas vezes considerada não-científica.

² Segundo Kotler (1998), as empresas orientadas para produto admitem que seus consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras, focalizando suas energias em fazer produtos superiores, melhorando-os ao longo do tempo. Já as empresas orientadas para cliente definem as necessidades do mesmo a partir do ponto de vista do próprio cliente, pesquisando suas opiniões antes de tomar suas decisões.

gerenciar o valor do cliente – ou seja, o quão lucrativo ele pode ser – configura-se como o último elo de uma cadeia em que o estabelecimento de relações fortes é o fio condutor.

É a chamada era do cliente, que traz desafios não só para os países emergentes como o Brasil, mas para o mundo como um todo: o foco se desloca das transações para os relacionamentos (SHAPIRO, 1994; KOTLER, 1999; CHURCHILL, 2000). As empresas precisam oferecer aos clientes benefícios e resultados e desenvolver uma relação duradoura, que pressupõe intimidade (PEPPERS E ROGERS, 1997; WIERSEMA, 1996). É preciso tratar o cliente como um recurso escasso, o que significa tratá-lo não só como único, mas também como raro. A concorrência passa a disputar clientes de outras empresas, dada a redução crescente do número de clientes *virgens*, ou seja, que nunca experimentaram o produto ou serviço em questão.

Diante dessa movimentação, o discurso da satisfação de clientes tem despertado interesse tanto na academia, quanto no ambiente empresarial. Mas o que se pode perceber é que o cliente, em muitas situações, continua insatisfeito (REICHHELD E SASSER, 1990; ZEITHAML, PARASURAMAN E BERRY, 1990; MCKENNA, 1998) e que o *marketing* de relacionamento ainda está longe de dividir proporcionalmente os orçamentos com o *marketing* de conquista de clientes (VAVRA, 1993). Pode-se estimar que a idéia de satisfazer clientes para mantê-los e para aumentar o valor de duração da sua fidelidade ainda não se traduz em práticas efetivas que sejam percebidas pelo maior interessado – o cliente – como ações que tenham como objetivo trazê-lo para perto e mantê-lo próximo.

Fournier, Dobscha e Mick (1999, p.104) afirmam que, embora em moda, o *marketing* de relacionamento está conturbado: as pesquisas demonstram que os consumidores estão cada vez mais insatisfeitos, aumentam as reclamações, boicotes e outras manifestações de descontentamento por parte dos clientes. Segundo os pesquisadores, “consumidores dizem que se sentem presos a um

mercado confuso, estressante, insensível e manipulador. [...] Sentem-se invadidos nos novos relacionamentos com as empresas”.

Vários outros autores acreditam que as empresas, de uma forma geral, não estão conseguindo o sucesso desejado nesses relacionamentos (CAJARAVILLE, 1998; DOWLING E UNCLES, 1997; FOURNIER, DOBSCHA E MICK, 1999; HAYMAN E SCHULTZ, 1999; LIGHT, 1998; PEPERS E ROGERS, 1997; RAPHEL E RAPHEL, 1996; REICHHELD, 1996; REINCKE, 1998; RIBEIRO, 1999; RUST, ZEITHAML E LEMON, 2001; WHITELEY, 1998; WIERSEMA, 1996). Os executivos estão adotando estratégias que atraem clientes – mas não os desejados - e não conseguem manter uma boa proporção desses clientes fiéis à empresa. Há dificuldades para identificar clientes rentáveis, afastar os menos lucrativos ou torná-los mais rentáveis (RUST, ZEITHAML E LEMON, 2001).

O avanço das pesquisas sobre o relacionamento com clientes e seus impactos nas organizações levou, em 1996, ao conceito de valor do cliente, inicialmente estudado por Blattberg e Deighton (1996) e, atualmente, considerado como um modelo para reformulação da estratégia competitiva³ (RUST, ZEITHAML E LEMON, 2001). Os autores afirmam que é mais importante calcular o valor do cliente ao longo de toda a sua vida com a empresa, do que os valores dos produtos. Nessa concepção, pode-se considerar que os produtos sejam transitórios e clientes não. O importante é conhecer quanto um cliente pode valer para uma empresa, para investir ou não no relacionamento com ele, e não apenas conhecer custos e margens de produtos, que são cada vez menos passíveis de suportar uma competição, já que se tornam mais parecidos em tecnologia, preços e distribuição.

Assim, os relacionamentos precisam ser orientados para o valor do cliente, cujo cálculo fornece uma medida objetiva dos retornos dos investimentos que a empresa realiza em ações de *marketing* de uma forma geral e especificamente

³ Para Porter (1989, p.1) estratégia competitiva é a “busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência [...] Visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

de relacionamento com clientes (RUST, ZEITHAML E LEMON, 2001). A estratégia de relacionamento da empresa - quem atrair e quem não atrair, quem manter e quem afastar e como fazê-lo – pode ser baseada num estudo da tipologia de seus clientes (atuais e potenciais) que atribui a eles um valor. Esse valor indica o quanto cada cliente proporcionará de receitas e lucros para a empresa, durante toda a sua vida.

1.1 O problema da pesquisa

Considerando o cenário de desafios para se conhecer o valor do cliente e, a partir daí, implementar programas de relacionamento duradouro e lucrativo com ele, surge uma indagação em relação a um setor recentemente aberto à competição global no Brasil: a telefonia móvel celular. As operadoras desse serviço estariam ou não adotando o conceito de valor do cliente para competir?

A telefonia celular é considerada como um setor de alto nível de competição, já que todas as regiões do País terão três ou quatro concorrentes – o que para a Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL – é possível e, para alguns executivos das operadoras, é demais, porque não será possível obter ganhos de escala. A competição no setor é superior à da telefonia fixa e de longa distância. A receita líquida das empresas foi de R\$15 bilhões no ano de 2001⁴.

Atualmente, o Serviço Móvel Celular – SMC - é operado por quatro empresas de grande porte e outras quatro menores, com elevados investimentos na implantação e manutenção de suas bases operacionais, com suporte de constantes inovações tecnológicas, de padrão internacional e que têm diante de si um mercado de elevado potencial de crescimento. Conta com 35 milhões de usuários no Brasil, 20% da população do País, e os analistas de mercado acreditam que a competição está apenas começando⁵.

⁴ Dados apresentados pela Revista Exame, em 26 mar 2003, p.81-96.

⁵ Ibidem.

Mesmo diante de um mercado tão promissor em termos de expansão, as operadoras da telefonia celular estão empenhadas na busca de maior rentabilidade, anunciando crescimento – seletivo – de sua base de clientes e rigoroso controle de custos, porque conhecem as necessidades de investimentos em tecnologia que virão com o acirramento ainda maior da concorrência⁶.

Diante dessas considerações preliminares, o problema que se coloca para a presente dissertação é: como as operadoras do SMC no Brasil que adotam estratégias de relacionamento com seus clientes estão utilizando o conceito de valor do cliente na definição dessas estratégias?

Este trabalho procurará verificar em qual estágio de aplicação (conhecimento, prática, monitoramento) se encontra o conceito de valor do cliente nas empresas de telefonia móvel celular, qual o impacto de sua utilização no desenvolvimento de estratégias de *marketing* e se a adoção de programas de relacionamento pelas mesmas está vinculada ao valor do cliente. Só serão pesquisadas empresas do setor que reconhecidamente adotem algum tipo de estratégia de relacionamento com clientes. Para tal, será utilizado o conceito de valor do cliente, desenvolvido por Rust, Zeithaml e Lemon (2001).

⁶ Os *sites de internet* das operadoras apresentam sua missão e objetivos, sempre enfatizando crescimento seletivo, redução de custos e investimentos em tecnologia. Como exemplos, podem ser visitados os *sites* das empresas Vivo (<<http://www.vivo.com.br>>), Telemig Celular e Amazônia Celular (<<http://www.telemigcelular.com.br>>), estas últimas pertencentes ao mesmo grupo controlador e que apresentam, em seus relatórios trimestrais, um detalhamento de suas estratégias e dos resultados obtidos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é verificar como as empresas que operam o sistema móvel celular no Brasil estão adotando o conceito de valor do cliente na elaboração de suas estratégias de relacionamento com seus clientes atuais e potenciais.

1.2.2 Objetivos específicos

Mais especificamente o estudo buscará:

- averiguar o grau de conhecimento, de aplicação e de instrumentalização do conceito de valor do cliente pelas operadoras do SMC no Brasil⁷;
- verificar a existência e a concepção de critérios de lucratividade para diferentes grupos de clientes ou clientes individuais;
- verificar a adoção diferenciada de práticas de relacionamento segundo critérios de lucratividade e formas de aferir a sua efetividade;
- identificar dificuldades encontradas na aplicação do conceito de valor do cliente.

⁷ Conhecimento, aplicação e instrumentalização têm aqui o sentido descrito por Khun (1991) para descrever alguns exemplos aceitos na prática científica real. Segundo o autor, tais exemplos incluem, ao mesmo tempo, lei, teoria, aplicação e instrumentação. O que se pretende com este estudo é verificar como o conceito de valor do cliente funciona nas empresas pesquisadas (como uma lei? uma teoria?), qual o estágio de aplicação do conceito e como essa aplicação está instrumentalizada.

1.3 Justificativa

Considerando-se o tema escolhido, a idéia de estudar o conceito de valor do cliente e suas implicações nas práticas de *marketing* de relacionamento no contexto brasileiro parece um caminho desafiante, por sua novidade e relevância e pela escassez de exemplos e de acervo bibliográfico disponível fora da economia americana.

Kotler (1999) afirma que existe praticamente um consenso no mundo empresarial quanto ao imperativo de desenvolver relacionamentos lucrativos com os clientes. Entretanto, é de se supor que, do consenso *teórico* à adoção de práticas eficazes, provavelmente, existe uma lacuna, decorrente, principalmente, da recenticidade do conceito de *marketing* de relacionamento.

Mesmo que o mundo globalizado imponha padrões *universais* às empresas, certamente o valor do cliente e o *marketing* de relacionamento dele decorrente terão nuances no microambiente, e o estudo dessas nuances pode contribuir para uma adequação, por parte das linhas de pesquisa do assunto e das formas de gerenciamento das empresas.

O valor do cliente possibilita uma visão objetiva (e monetária) daquilo que o *marketing* de relacionamento apregoa. As empresas passam a contar com uma ferramenta que comprova a efetividade ou não da adoção de práticas de relacionamento, no resultado empresarial. Dessa forma, o conceito tem papel decisivo na formulação da estratégia competitiva. O assunto tem despertado tanto interesse nos meios acadêmicos e empresariais que o livro *Driving customer equity*⁸ recebeu, em 2002, o prêmio *Berry – AMA Book Prize*, da *American Marketing Association*, como o melhor livro de *marketing* dos últimos

três anos. Roland Rust, um dos autores do livro, afirma que três em cada dez grandes corporações em todo o mundo estão usando o modelo e que, como pesquisador, está trabalhando num *software* para ajudar as empresas a implementarem o conceito⁹.

Contudo, no Brasil, são poucos os trabalhos científicos já desenvolvidos sobre o tema. Nos últimos dois anos, nenhum artigo foi publicado nos principais periódicos nacionais, como a Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – RAE - e a Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP. Apenas um trabalho consta nos Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração - ENANPAD –, no mesmo período.

A preocupação com a avaliação da produtividade – ou retorno do esforço de *marketing* - e com métricas em *marketing*, sintetizados no valor do cliente, é tão importante para os grandes líderes de mercado na atualidade que esses temas foram eleitos como tópicos de alta prioridade para 2002-2004 pelo *Marketing Science Institute* (RUST, LEMON E ZEITHAML, 2002).

A escolha do setor de telefonia celular móvel está baseada em características importantes desse mercado, que são os seguintes:

- no espectro global, a indústria de telefonia celular vem experimentando um enorme crescimento em todo o mundo, sem perspectivas de estabilização para os próximos anos. No mundo, o mercado tem apresentado um crescimento superior a 40% ao ano¹⁰;

⁸ *Driving customer equity* foi escrito por Roland T. Rust, Valarie A. Zeithaml e Katherine N. Lemon. No Brasil, foi editado em 2001, com o título *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*.

⁹ Mensagem de *e-mail*, jan. 2003.

¹⁰ COSTA, Thaís. Telecelulares estudam mudança tecnológica. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 9 mar. 2001, p. C-1.

- o desenvolvimento tecnológico é o principal fator impulsionador desse crescimento e contribui para a redução dos custos para operadores e consumidores, o que leva à maior competição na prestação do serviço;
- no âmbito brasileiro, a recente abertura de mercado, incluindo processo de privatização, e novos entrantes vêm configurar novas formas de competição. O número total de clientes cresceu de 15 milhões, em 1999, para 35 milhões, no primeiro trimestre de 2003, sendo 6 milhões entre dezembro de 2001 a janeiro de 2003¹¹;
- o crescimento acelerado do número de clientes demanda estratégias não só de captação, mas, sobretudo, de manutenção dos clientes conquistados;
- a necessidade de elevados investimentos em tecnologia para operar no setor, o que implica uma forte exigência de retorno do capital investido. As empresas do setor de telecomunicações, como um todo, investiram 70 bilhões de reais no País entre 1998 e 2002¹²;
- a intensa comunicação com o mercado por parte das operadoras, incluindo a divulgação de estratégias de relacionamento.

Para o contexto empresarial, o estudo poderá contribuir com informações importantes sobre a aplicação do *marketing* de relacionamento e do cálculo do valor do cliente, num setor bastante competitivo, informações provavelmente extrapoláveis para outros setores de atuação.

Assim, este estudo está justificado pela emergência e importância do tema e pela atratividade global do setor escolhido. Do ponto de vista acadêmico, este estudo se justifica pela possibilidade de contribuir para o enriquecimento do acervo de

¹¹ Dados apresentados pela Revista Exame, de 26 mar. 2003, p.81-96 e no site da ANATEL (disponível em <<http://www.anatel.gov.br/BIBLIOTECA/PUBLICAÇÃO/TECNICAS/DEFAULT.ASP>>. Acesso em 9 jan. 2003.

¹² Dados apresentados pela Revista Exame, de 26 mar. 2003, p.81-96.

casos brasileiros no âmbito dos conceitos de valor do cliente e de *marketing* de relacionamento.

Os capítulos 2 e 3, a seguir, apresentarão a base teórica examinada que consiste em dois grandes eixos. O capítulo 2 trata da trajetória do valor, apresentando o percurso do conceito de valor desde o foco na qualidade dos produtos até o valor do cliente, objeto desta dissertação. Depois de uma abordagem histórica do conceito, são descritos os principais modelos, críticas e possibilidades de implementação. O capítulo 3 mostra a importância do marketing de relacionamento na construção do valor do cliente, apresentando estratégias para maximizar a lucratividade de um cliente a partir do cálculo do seu valor para a empresa.

2 A TRAJETÓRIA DO VALOR: QUALIDADE, PRODUTOS E CLIENTES

Este capítulo procura trazer uma evolução histórica do conceito de valor, mostrando o caminho percorrido pelo conceito até chegar ao tema pesquisado, o valor do cliente. Foram identificados dois modelos de valor do cliente, o de Rust, Zeithaml e Lemon (2001 e 2002) e o de Blattberg, Getz e Thomas (2001), que são descritos e comparados com outras abordagens ao tema, o *marketing cube*, desenvolvido por Koslowsky (2001) e o retorno sobre investimento no cliente, elaborado por Hayman e Schultz (1999).

2.1 A evolução do conceito de qualidade e valor do cliente

A pesquisa no âmbito do *marketing* tem buscado, incessantemente, identificar formas de demonstrar, quantitativamente, a eficiência dos programas de *marketing*, associando-os a alguma medida financeira. A primeira iniciativa nesse sentido ocorreu na década de 70, quando professores da Harvard Business School se associaram para formar o *Marketing Science Institute* – MSI - e estabeleceram o *Profit Impact of Market Strategy-PIMS*. Em 1975, foi criado o *Strategic Planning Institute* para expandir as atividades do PIMS. O PIMS consiste num grande banco de dados de empresas americanas (3.000 casos), sobre o qual os pesquisadores realizam uma série de estudos, buscando relacionar a adoção de estratégias com a geração de lucros (GALE, 1996). O estudo comprovou, logo de início, que as empresas que avançam para uma posição superior de qualidade percebida, com uma taxa de qualidade percebida pelo mercado que seja pelo menos 24% melhor do que a de seus concorrentes, obtêm um retorno sobre vendas maior que 12%. Essa notícia gerou uma movimentação não só nas empresas participantes do programa, mas também em várias outras, na busca do entendimento do que seria qualidade superior.

Em meados da década de 80, foi instituído o *Malcolm Baldrige National Quality Award*, que definiu qualidade da forma mais completa até então. O movimento pela qualidade nos Estados Unidos, estimulado pelo PIMS e pelo *Malcolm Baldrige*, percorreu, segundo Gale (1996), quatro estágios:

1. qualidade como conformidade - Estágio anterior à introdução do *Malcolm*, quando a qualidade significava estar de acordo com o projeto. Esse estágio se encerrou rapidamente, logo que as empresas perceberam que a qualidade era comparada à concorrência;

2. satisfação do cliente - A partir de 1987, algumas empresas, lideradas pela Xerox, compreenderam que os programas de qualidade tinham como finalidade a satisfação dos clientes e começaram a falar com eles, para entender as suas necessidades e o que seria capaz de a eles agradar;

3. qualidade percebida pelo mercado *versus* concorrentes - As medidas de satisfação de clientes, entretanto, não eram suficientes para atender aos quesitos do *Malcolm*, e as empresas direcionaram seus esforços para o estágio três. A satisfação, sem outras estratégias, não era capaz de manter o cliente, ou seja, mesmo satisfeito, o cliente migrava de empresa. Na prática, o estágio três significa que a qualidade só tem sentido quando o cliente a percebe como superior à dos concorrentes. Houve, então, uma mudança do foco da satisfação dos clientes atuais para vencer os concorrentes, atraindo tanto clientes quanto não-clientes do mercado-alvo;

4. gerenciamento do valor do cliente - Ao buscar o crescimento do valor da empresa, as empresas foram se tornando convencidas de que a chave era o cliente e seu relacionamento com a empresa:

O desenvolvimento da compreensão estratégica de como os clientes atuais e os possíveis clientes mudam ao longo do tempo poderia servir de bússola, apontando a melhor direção para qualquer empresa que buscasse criar o crescimento do valor do valor (SLYWOTZKY, 1997, p. IX).

O quarto estágio faz com que as empresas alinhem seus processos internos para produzir mais valor percebido pelo cliente e busquem formas de oferecer mais benefícios de longo prazo a acionistas, clientes e sociedade (GALE, 1996). Percebe-se que as empresas vão mudando seu foco da qualidade intrínseca dos produtos para uma qualidade que seja percebida pelo mercado - e não apenas pelos clientes atuais -, que gere satisfação dos clientes e que produza resultados financeiros atrativos para seus públicos.

Embora os estudos até a década de 90 já demonstrassem a importância do gerenciamento do valor do cliente, o foco das pesquisas estava na relação entre qualidade, satisfação e lucratividade (ZEITHAML, BERRY E PARASURAMAN, 1996). Os indicadores do PIMS e do *Prêmio Malcolm Baldrige* impulsionavam as empresas à mensuração dos lucros *versus* estratégias de *marketing*, mas não havia, até então, uma medida efetiva da eficiência das estratégias. Foi em 1996 que o conceito de valor do cliente foi sistematizado por Robert Blattberg e John Deighton¹³. Os autores preconizaram que as empresas precisavam qualificar seus clientes, inserindo-os em uma tipologia mais adequada aos seus negócios, ou seja, dividir a massa de clientes em lucrativos e não lucrativos. No artigo, os autores buscaram derrubar dois mitos organizacionais importantes: o de que as empresas devem reter 100% de seus clientes e o de que maximizar a retenção é sinônimo de maximização dos lucros. Reichheld e Sasser (1990) demonstraram a importância da máxima retenção de clientes, com o que eles chamaram de *zero defections*, mas não havia, na época, menções a que tipo de cliente reter. Blattberg e Deighton (1996) mostraram que a retenção deve ser perseguida sim, mas desde que focalizada nos clientes certos. Para isso, é preciso identificar a lucratividade de cada cliente. O parâmetro para avaliar essa lucratividade é o valor do cliente.

¹³ BLATTBERG, Robert C.; DEIGHTON, John. Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, Cambridge, v. 74, p. 136-44, July–Aug. 1996.

2. 2 O conceito de valor do cliente

Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p.16), o valor de longo prazo da empresa é determinado, em grande parte, pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes: o valor do cliente (*customer equity*).

Valor do cliente de uma empresa é o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, naquela empresa. Em outras palavras, devemos perceber esse valor não só em termos da atual lucratividade que este cliente nos proporciona, mas também com relação ao fluxo líquido descontado de contribuição que a empresa irá receber dele ao longo do tempo de toda a sua vida útil de consumo. Essa soma dá o valor total dos clientes da empresa, que chamamos de Valor do Cliente.

Esse conceito implica uma mudança na visão da origem da lucratividade empresarial. A contabilidade tradicional afere lucros baseada no que Rust, Zeithaml e Lemon (2001) chamam de *Paradigma do Produto Lucrativo*¹⁴, que envolve quatro passos. O primeiro passo é medir a lucratividade dos produtos da empresa. Em seguida, determina-se um nível aceitável de lucratividade. Diante desse nível estabelecido de lucratividade, podem-se eliminar os produtos que não satisfazem o limiar de lucratividade. O último passo consiste em voltar ao primeiro e repetir, quantas vezes a empresa considerar necessário. Com isso, a empresa teria, em sua carteira, apenas produtos lucrativos, porque elimina aqueles que não são, de forma senão contínua, pelo menos periódica. A fórmula parece lógica, mas não é bem assim que as coisas acontecem.

O raciocínio dos defensores da eliminação dos produtos não lucrativos é de que ela deveria melhorar a lucratividade da empresa, fazendo com que os recursos

¹⁴ O conceito de paradigma foi introduzido por Thomas S. Kuhn, em 1962. Para o autor, paradigmas são "as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência" (Kuhn, 1991, p.13). Para o autor, dois paradigmas só podem coexistir pacificamente nos períodos pré-paradigmáticos. Isso significa que um novo paradigma sucede um velho, rompendo com o conjunto de idéias proposto pelo primeiro. O termo paradigma foi utilizado Rust, Zeithaml e Lemon (2001), referindo-se à força que as idéias de produto lucrativo têm junto à comunidade de estudiosos e praticantes dos

fossem canalizados para os produtos de melhor retorno e com que todos os indicadores financeiros da empresa (retorno sobre capital, retorno sobre ativos, lucro líquido etc.) cresçam à medida que ela se torna cada vez mais bem-sucedida. Isso funcionaria se os clientes comprassem apenas um produto por vez. Entretanto, a eliminação dos produtos não lucrativos pode levar consigo os bons clientes, que deixam de adquirir os produtos lucrativos porque a empresa não lhes oferece um pacote completo (lucrativos+não lucrativos, para a empresa, e, para o cliente, uma solução integrada). Ocorre a chamada espiral da morte: eliminam-se produtos não lucrativos, perdem-se clientes que compravam não só os não lucrativos, mas também outros produtos da empresa que, após a saída desses clientes, passam a não dar lucro e devem ser eliminados, perdendo-se mais clientes e, assim, sucessivamente até a morte da empresa (RUST, ZEITHAML E LEMON, 2001).

Os autores recomendam uma análise baseada em grupos de produtos, direcionados a clientes específicos. Um exemplo seria a eliminação de algumas marcas de tintura capilar, que apresentam baixo volume de vendas e, por isso, baixa lucratividade, realizada por um varejista especializado em salões de beleza. Retirando as marcas não lucrativas de suas gôndolas, o varejista afastou cabeleireiras que não só adquiriam aquelas tinturas, mas também secadores de cabelo, escovas, outras marcas de tintura, esmaltes, enfim, produtos para exercício de sua profissão, vários deles muito lucrativos para o varejista. As clientes preferiram comprar em outra loja, porque o volume de compras lhes garante prazos de pagamento. Comprar em várias lojas, para elas, não é interessante também porque demanda muito tempo. Aqueles produtos, antes lucrativos, tiveram drástica redução no volume vendido, levando-os ao mesmo nível da tintura capilar eliminada no início do processo. A questão do varejista agora é: ele deve eliminar todos esses ou trazer de volta a tintura eliminada? A figura 1 exemplifica a espiral da morte.

conceitos no âmbito do *marketing* e ao fato de que o conceito de valor do cliente vem exatamente romper essa crença, tal como proposto por Kuhn.



Figura 1- A espiral da morte

Fonte - RUST, ZEITHAML E LEMON, 2001, p. 31.

Diante da gravidade da espiral da morte, Rust, Zeithaml e Lemon (2001) elaboraram um roteiro para que as empresas avaliem as suas decisões de retenção de produtos. Os autores advertem para o risco da adoção da lucratividade isolada de produtos como único critério utilizado nas decisões de retenção ou eliminação. Segundo eles, sistemas de informação compostos por dados internos sobre os clientes e entrevistas com os mesmos são uma forma de se determinar as interdependências entre produtos. Conhecendo-se o histórico de compras de cada cliente, é possível conhecer grupos de produtos adquiridos pelo mesmo cliente e, então, determinar a lucratividade por cliente e não apenas por produto.

Turchan e Mateus (2001) afirmam que até agora as empresas tentaram calcular o seu valor olhando apenas para o que se pode contar com suas mãos e olhos: caixa, propriedades, equipamentos. Os autores recomendam que as empresas passem a olhar não apenas para esses itens, mas para o cliente como uma unidade financeira.

A idéia de enxergar o cliente como uma unidade financeira foi bastante enfatizada por Blattberg e Deighton, em 1996, quando afirmaram que as empresas devem buscar um equilíbrio entre a aquisição de novos clientes e a retenção dos clientes atuais e que, para encontrar esse ponto ótimo, é necessário utilizar o conceito de valor do cliente, específico para cada empresa. O ponto almejado é aquele no qual o valor do cliente atinge seu máximo, ou seja, a máxima diferença entre a receita por ele proporcionada em determinado período de tempo e os custos para sua aquisição e retenção. Os autores apresentam uma ferramenta chamada *decision calculus*¹⁵ – para construir um modelo de relacionamento entre duas curvas: a de custos de aquisição e a de custos de retenção de clientes. A ferramenta consiste em dividir um grande problema em várias pequenas questões, elementos mais simples que, depois de analisados, ajudarão a responder a grande questão colocada (nesse caso, o ponto em que o valor do cliente atinge seu máximo). Para construir a curva de custos de aquisição, é necessário conhecer dois pontos: o nível de aquisição atual de clientes e o nível máximo de clientes que se poderá adquirir em determinado período de tempo. Em seguida, deve-se responder à questão: quanto se gasta para atrair um novo cliente? Essas informações permitem calcular o número ideal de clientes a serem adquiridos. O estudo mostra que o valor do cliente no seu primeiro ano de relacionamento com a empresa depende muito do custo de aquisição. Por isso, é tão importante avaliar o valor do cliente no longo prazo, principalmente nos casos em que o custo de aquisição é muito elevado. Tanto os custos de aquisição quanto os de retenção variam segundo as características de cada mercado – seu estágio de maturidade, de competição, a natureza dos benefícios ofertados aos clientes dentre outros.

Para a curva de retenção, as perguntas são semelhantes: quanto a empresa gasta para reter clientes? Quantos clientes ela consegue reter por período? Dividindo os gastos com a retenção pelo número de clientes retidos, obtém-se o valor de retenção de um cliente e se pode estimar o número adequado de clientes a serem retidos.

¹⁵ Método de cálculo de decisão.

As duas curvas podem ser utilizadas para conhecer a taxa de resposta de cada tipo de cliente aos investimentos em aquisição e em retenção e, dessa forma, identificar clientes lucrativos e não lucrativos, orientando os investimentos da empresa por tipo de cliente.

Da mesma forma, Rust, Zeithaml e Lemon (2001) e Mittal (2001) consideram que as empresas devem se mover de uma perspectiva de valor de marca¹⁶ para a de valor de cliente. O problema com o valor de marca, segundo esses autores, é que ela é limitadora ao promover o foco na lucratividade em nível do produto. Em vez disso, eles argumentam que, no contexto da nova economia, mais e mais empresas estão vendendo serviços e não produtos. Isso significa que o foco está se movendo para o modelo relacional (em vez de transacional) para com os clientes. Assim, as empresas de serviços, como bancos, por exemplo, estão se empenhando em manter os clientes, mais do que em atraí-los, concentrando-se mais nos clientes do que nas marcas. Esse argumento sugere que o valor da empresa está principalmente no valor dos seus clientes e não nas suas marcas isoladamente.

Gurau e Ranchhod (2002) corroboram a idéia, dizendo que muitas empresas têm alcançado o sucesso em seus negócios por meio do uso de processos avançados e tecnologia e porque têm mudado seu foco de centrado no produto para centrado no cliente. Blattberg e Deighton (1996, p.143) resumem a importância do valor do cliente em relação ao valor da marca, dizendo que “marcas não criam riqueza, clientes sim [...] Marcas nunca são mais importantes do que os clientes que elas atingem.”¹⁷

Embora semelhantes, os modelos de valor do cliente apresentados por Blattberg, Getz e Thomas (2001) e por Rust, Zeithaml e Lemon (2001) diferem nos elementos considerados para calcular o valor do cliente. Em 2002, Roland Rust, Katherine Lemon e Valerie Zeithaml avançam ainda mais no aprimoramento de

¹⁶Para os autores, valor de marca é a avaliação subjetiva e intangível da marca pelos clientes, além e acima do seu valor percebido de forma objetiva.

¹⁷ Original em inglês.

seu modelo, incluindo alternativas não contempladas em 2001. As grandes diferenças entre os modelos serão apresentadas a seguir.

2.3 O modelo de Blattberg, Getz e Thomas

Em 2001, Robert Blattberg, Gary Getz e Jacquelyn Thomas apresentaram um modelo de valor do cliente que reúne os aspectos anteriormente abordados em seus artigos. Para eles, valor do cliente é um sistema de *marketing* dinâmico e interativo, que usa técnicas de valoração financeira e dados sobre consumidores para otimizar a aquisição, a retenção de clientes e a venda adicional de produtos (*add-on selling*) aos seus clientes e para maximizar o valor do cliente ao longo de seu ciclo de relacionamento com a empresa. Os autores defendem a idéia de que o valor do cliente é mais do que um simples método para se calcular o valor de relacionamento com os clientes. É um sistema total de *marketing* que requer a integração das estratégias gerenciais.

Os autores afirmam que a abordagem tradicional do *marketing* gira em torno do que eles chamam de *Segmentation, Targeting and Positioning – STP* – segmentação, definição do público-alvo e posicionamento - e que o valor do cliente é dirigido por um modelo diferente, o *Acquisition, Retention and Add-on selling – ARA* – aquisição, retenção e vendas adicionais. Para eles, existe uma grande interação entre esses três componentes, e é preciso gerenciá-los cuidadosamente. Isso não significa um abandono dos conceitos de segmentação e posicionamento, mas que eles passam a ser orientados pelo valor do cliente, ou seja, o processo de segmentação e de posicionamento da empresa focalizará os níveis de lucratividade dos clientes, mais do que os demais fatores de segmentação, como os demográficos, comportamentais, psicográficos etc., que passam a ser um desdobramento do perfil dos clientes lucrativos. Assim, a empresa buscará entender a segmentação de seus melhores clientes – lucrativos, em diversos níveis – qual a sua idade, o que fazem, que lugares freqüentam, quais são seus hábitos de consumo, para configurar ofertas que lhes

--

sejam atrativas. O valor do cliente, nessa visão, antecede a aplicação dos critérios de segmentação e posicionamento.

O conceito de Robert Blattberg, Gary Getz e Jacquelyn Thomas (2001) depende de quatro pontos fundamentais: gerenciar o ciclo de vida do cliente, explorar o poder dos bancos de dados, quantificar precisamente o valor do cliente e otimizar o *mix* de aquisição, retenção e vendas adicionais. Rust, Lemon e Zeithaml (2002) chamam o modelo de Blattberg, Getz e Thomas de Valor do cliente em *marketing* direto, demonstrando, assim, o grande foco dos autores na utilização de bancos de dados.

No que se refere ao ciclo de vida do cliente com a empresa, os autores apresentam quatro estágios desse relacionamento, que foram estudados em pesquisas sobre lançamentos de novos produtos e sobre os conceitos de recência (última compra), frequência (quantas vezes compra) e monetário (quanto gasta em cada compra) e sobre seus relacionamentos.

2.3.1 Estágios do ciclo de vida do cliente

Os estágios do ciclo de vida do cliente descritos por Blattberg, Getz e Thomas (2001) são:

estágio 1 - Clientes potenciais. Nesse estágio, o consumidor ainda não é cliente, mas apresenta potencial para tal. Durante esse estágio, o consumidor desenvolve uma série de expectativas sobre o produto ou serviço e, se essas expectativas forem compatíveis com as suas necessidades, ele realizará a primeira compra. A qualidade dos produtos e serviços usados, as informações fornecidas e a relação custo-benefício determinarão se o cliente passará para o estágio seguinte. Os clientes potenciais são identificados por meio de pesquisas que geralmente buscam investigar as expectativas de pessoas ou organizações

cujo perfil seja semelhante ao dos clientes atuais ou àquele definido como seu público-alvo;

estágio 2 - Primeira compra. O cliente que realiza a primeira compra encontra-se num estágio de baixa retenção potencial, porque está avaliando a empresa. Mesmo que ele esteja mais focalizado no produto ou serviço adquirido e menos na empresa em si, precisa receber informações e perceber boa relação qualidade-preço para continuar comprando;

estágio 3 - Comprador pela segunda vez. Nesse estágio, o consumidor já está mais informado, mas ainda mantém a empresa sob observação. Mesmo que desatento para a empresa, falhas podem levar à deserção;

estágio 4 - Cliente habitual. Esse cliente repete a compra regularmente e uma falha não o leva automaticamente à deserção. Só num caso de renovação de contrato de compra, prestação de serviços ou aluguel, por exemplo, é que ele avaliará a empresa de forma sistematizada, porque deverá fazer uma opção de continuidade ou não;

estágio 5 - Cliente desertor. Muitos fatores podem levar o cliente a deixar a empresa, tais como a entrada de novos competidores, problemas nos produtos, serviços que não foram adequadamente tratados ou entediamento, esse último indicando aquele estado em que o cliente deseja variar, mudar para outra empresa, independentemente se estar ou não satisfeito com a atual. Alguns desertores são controláveis, mas, nos casos em que eventos externos provocam a deserção, controlar a saída do cliente se torna mais difícil. Promoções realizadas por novos entrantes, condições econômicas e sociais são exemplos de fatores de difícil controle de deserção. A expressão cliente desertor, na concepção dos autores, significa abandono da empresa, sem discriminar se esse abandono é da empresa porque o produto ou serviço foi abandonado, é da empresa e não do produto ou serviço (o cliente passa a comprar o mesmo, de outra empresa), ou se é do produto ou serviço e não da empresa. A deserção, analisada segundo essas quatro possibilidades, só é grave quando o cliente

abandona a empresa e continua comprando o produto ou serviço de outrem. Nos casos em que o cliente abandona também o produto ou só o produto, podem existir razões que não a insatisfação, como a supressão da necessidade (medicamentos, equipamentos e serviços para a saúde, por exemplo), mudanças de endereço, novos estágios do ciclo de vida pessoal ou familiar dentre outros.

O valor do cliente cresce à medida que ele vai se tornando um cliente habitual, e esse deve ser o estágio mais longo no seu ciclo de vida com a empresa.

2.3.2 Cálculo do valor do cliente e gerenciamento do ARA – aquisição, retenção e vendas adicionais

A figura 2 apresenta a fórmula para calcular os componentes do valor do cliente, segundo o modelo de Blattberg, Getz e Thomas (2001): o valor de aquisição, o valor de retenção e o valor das vendas adicionais.

Valor de aquisição = $(\text{Índice}_{\text{aquisição}} \times \text{Margem}_{\text{aquisição}}) - \text{Custos}_{\text{aquisição}}$	1
--	----------

Valor de retenção = $\frac{1}{(1 - \text{Índice}_{\text{retenção}})} \times \text{Margem}_{\text{retenção}} - \text{Custos}_{\text{retenção}}$	2
--	----------

Valor de vendas adicionais = $\text{Índice}_{\text{vendas adicionais}} \times \left[\frac{1}{(1 - \text{Índice}_{\text{retenção}})} \times (\text{Margem}_{\text{vendas adicionais}} - \text{Custos}_{\text{vendas adicionais}}) \right]$	3
--	----------

1 + 2 + 3 = Valor do cliente (por cliente)

Figura 2 - Calculando o valor do cliente

Fonte - Adaptado de BLATTBERG, GETZ e THOMAS, 2001, p.132.

O valor de aquisição de um cliente é dado pela diferença entre o índice de aquisição vezes a margem de aquisição e os custos de aquisição.

O valor de retenção é dado pelo coeficiente de retenção vezes a margem de retenção menos os custos de retenção.

O valor das vendas adicionais é dado pelo índice de vendas adicionais vezes o coeficiente de vendas adicionais vezes a margem menos os custos com as vendas adicionais.

Gerenciamento da aquisição

Para gerenciar a aquisição de clientes, as empresas podem adotar uma estratégia seletiva ou apenas numérica de clientes. A seleção pode se dar, por exemplo, na adoção de um canal de vendas direcionado para o perfil escolhido, na configuração de uma oferta atrativa apenas para determinado público etc. A aquisição numérica focaliza apenas o volume de clientes adquiridos e, não, o seu perfil.

No modelo de Blattberg, Getz e Thomas (2001), são apresentadas quatro regras a serem observadas na aquisição de clientes e cinco etapas para sua mensuração.

A primeira regra é adquirir qualquer cliente desde que o valor descontado de suas receitas exceda o seu custo de aquisição. A segunda recomenda que, ao ampliar os esforços de aquisição, deve-se estar preparado para baixas taxas de resposta, porque os melhores clientes são atingidos nos primeiros contatos. A terceira regra diz que, quanto maior for o lucro advindo da retenção, maior pode ser o investimento em aquisição. A última afirma que, quanto mais alto for o percentual de recuperação do investimento em aquisições iniciais no primeiro período de análise, maior deve ser esse investimento.

Para mensurar a aquisição de clientes, o modelo prevê as seguintes etapas:

1. determinar o número de clientes potenciais contatados num determinado período de uma completa campanha de aquisição;
2. medir o custo de *marketing* e serviços associados aos contatos e vendas aos clientes potenciais;
3. determinar o número de clientes potenciais que se tornaram clientes;
4. computar a receita de vendas e a margem bruta dos clientes na sua primeira compra;
5. computar o valor de aquisição do cliente: $[(4) - (2)]/3$.

Nesse modelo, são medidas importantes de aquisição de clientes: o número de clientes adquiridos, o índice de aquisição, o custo de aquisição, o investimento total em novos clientes, o coeficiente entre custo de aquisição e valor de aquisição e o coeficiente entre investimentos em novos clientes e o total de vendas e lucros.

Gerenciamento da retenção

O modelo apresenta duas alternativas para a definição de retenção de clientes: para produtos com curto ciclo de recompra, a retenção significa que o cliente continua comprando por um período específico e, para produtos com longo ciclo de recompra, a retenção pode ser dada pela declaração, por parte do cliente, de sua intenção de adquirir novamente a marca na próxima compra. Nesse ponto, os autores evidenciam que o conceito de retenção está focalizado na retenção por produtos (e serviços), como discutido anteriormente, na descrição do estágio 5 do ciclo de vida do cliente. Os autores continuam, ao que parece, desconsiderando, no cálculo do índice de retenção, os abandonos do produto não

decorrentes de insatisfação, seja com a empresa, seja com o produto em si. Esse cálculo pode penalizar excessivamente a empresa, se não considerar as características específicas do mercado, como nos casos de serviços de saúde, em que o abandono significa a satisfação do cliente e, por consequência, um boca-a-boca favorável. Os autores não mencionam essas nuances.

O índice de retenção de clientes pode ser alterado, incrementando-se programas de retenção, mas as estratégias de retenção e de aquisição devem estar alinhadas. Uma estratégia muito agressiva - preços baixos - na aquisição pode dificultar a retenção do cliente, porque criou nele uma expectativa de pequenos desembolsos e vice-versa.

As medidas de retenção apresentadas pelo modelo são o número de clientes atuais, o número de desertores, o percentual de deserção, o índice ajustado de deserção e o índice ajustado de retenção. O índice de deserção é chamado, em várias corporações, de *churn* ou *churning*, que quer dizer mudança, migração. A retenção é calculada com base no *churning*, ou seja, a diferença entre o total de clientes e os clientes que migraram para outra empresa. O *churning* é um indicador muito utilizado na telefonia celular, por exemplo. O percentual de deserção é dado pelo coeficiente entre o número de desertores e o número de clientes. Os índices ajustados de deserção e de retenção (deserção+retenção=100%) servem para diminuir o efeito da deserção em determinados períodos do ciclo de vida do cliente com a empresa. Assim, obtém-se um valor médio de deserção e não uma medida pontual.

Os autores são enfáticos quanto à maximização da retenção, afirmando que o importante é maximizar o valor do cliente e não a retenção, porque a última pode ter um custo que não incremente o primeiro.

Gerenciamento das vendas adicionais

Blattberg, Getz e Thomas (2001) fazem uma distinção entre vendas adicionais e vendas complementares, mostrando que o primeiro é mais amplo e inclui o

segundo. Nas vendas complementares, existe uma relação entre os produtos ofertados e os já adquiridos pelo cliente, enquanto, nas vendas adicionais, essa relação pode ou não existir. Nesse caso, a venda de produtos adicionais se refere a produtos e serviços geralmente complementares (carros e acessórios, seguros, serviços, passagens aéreas e traslados¹⁸) e, nas vendas adicionais, podem ser ofertados produtos e serviços que não se complementem (vinhos e livros, gasolina e produtos de conveniência, hospedagem em hotéis e em motéis¹⁹).

Para ter sucesso nas vendas adicionais, a empresa precisa identificar os melhores produtos e serviços para oferecer aos seus clientes atuais. Na opinião dos autores do modelo, muitas empresas falham nesse reconhecimento porque não pesquisam adequadamente as afinidades que esses clientes apresentam em relação a outros produtos e serviços. O relacionamento é considerado por eles como chave nessa identificação de necessidades e oferta de produtos e serviços adequados.

O valor dos esforços das empresas em vendas adicionais, no modelo em questão, depende de muitos fatores, como, por exemplo: o número de vendas adicionais que a empresa pode economicamente ofertar por período, a resposta a essas ofertas, a quantidade vendida por período, o custo de ofertar tais produtos e serviços, o tamanho do universo a quem a empresa pode ofertar e a margem nos produtos ofertados.

Os autores do modelo ora apresentado consideram as vendas adicionais muito importantes para incrementar o valor do cliente, mas advertem para o cuidado no seu gerenciamento. Segundo eles, esse componente do valor do cliente deve ser estratégico e não tático, como fazem muitas empresas que apenas oferecem mais um produto, numa visão meramente oportunista. Não se trata, na visão deles, de mais um produto, mas de uma operação que tem custo e margem de contribuição que influenciarão no valor total do cliente ao longo de seu ciclo de vida com a empresa.

¹⁸ Exemplos sugeridos pela autora da dissertação.

¹⁹ Idem.

2.4 O modelo de Rust, Zeithaml e Lemon

O conceito de valor do cliente de Rust, Zeithaml e Lemon (2001) inclui três componentes: o valor do valor, o valor da marca e o valor de retenção.

O valor do valor se refere ao fato de que os clientes baseiam suas escolhas em percepções de valor, que são formadas, principalmente, por percepções de qualidade, preço e conveniência. É a comparação imediata entre o que se paga e o que se recebe, em qualquer transação: a sensação de satisfação do desejo ou necessidade.

O valor da marca se refere à percepção sobre uma marca que não é explicada pelos atributos objetivos da empresa. Trata-se do valor superior que a marca consegue transmitir ao mercado, decorrente de um processo de criação de imagem. Marcas consideradas fortes – muito conhecidas, lembradas e desejadas – podem praticar preços mais elevados que a média de seus competidores, porque o consumidor se dispõe a pagar um pouco mais por elas²⁰.

O valor de retenção é definido pelos autores como “a tendência do cliente de se apegar à marca, além e acima de avaliações objetivas e subjetivas da mesma” (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001, p. 65). O valor de retenção, portanto, não pode ser considerado o único fator que levaria o cliente a retornar para futuras compras, a aumentar o valor dessas compras e a não migrar para um concorrente. As suas avaliações objetivas da utilidade de uma marca, baseadas nas percepções dos benefícios *versus* custos, e subjetiva – intangível - também devem ser levadas em conta.

²⁰ Segundo Tavares (1997, p.92), a “decisão de como se construir e manter marcas fortes se torna uma questão estratégica e, ao mesmo tempo, complexa, porque nem sempre é possível tê-las no mercado marcado por mudanças e alta competitividade”.

Devido às metas definidas, de se estudar o conceito de valor do cliente e sua relação com programas de relacionamento, o presente trabalho se concentrará no valor de retenção, embora Rust, Zeithaml e Lemon (2001) considerem que os três – valor de marca, valor do valor e valor de retenção - são importantes.

Um desafio dos programas de retenção de clientes é a necessidade de atender às exigências específicas de cada cliente, o que pode significar uma diversidade muito grande de benefícios, se o público da empresa for muito diversificado. De qualquer forma, os objetivos desse tipo de programa são maximizar a probabilidade de o cliente retornar para futuras compras, maximizar o valor dessas futuras compras e – ao mesmo tempo – minimizar a probabilidade de o cliente comprar de um concorrente. Esses objetivos parecem por demais ousados, principalmente se analisados sob a ótica do conceito de migração de valor, proposto por Adrian Slywotzky, em 1983. Esse autor constatou que novos concorrentes que começavam como empresas de pequeno porte, estavam roubando os clientes mais valiosos de empresas mais antigas. “O valor migra de concepções de negócio obsoletas para novas concepções, com maior capacidade de satisfazer as prioridades mais importantes do cliente” (SLYWOTZKY, 1997, p.4). Essa visão implica uma atualização permanente das concepções de negócio das empresas²¹, tendo suporte no rastreamento contínuo das mudanças ambientais. Assim, os programas de retenção, por si sós, não são capazes de manter o cliente, se ele não perceber na empresa um valor de valor e de marca superior. Por outro lado, o valor de retenção pode aumentar a probabilidade de os melhores clientes permanecerem na empresa, entendendo-se como melhores, os mais lucrativos.

A criação de um impacto de retenção pode acontecer, por exemplo, quando uma empresa proporciona vantagens adicionais ou cria obstáculos que tornam mais custoso ao cliente mudar para um concorrente. É por meio da maior compreensão e de um diálogo permanente com os clientes que uma empresa

²¹ Para Slywotzky (1997, p.4), concepção de negócio é a “totalidade de como uma empresa seleciona seus clientes, define e diferencia suas ofertas, define as tarefas que realizará e as que terceirizará, configura seus recursos, entra no mercado, cria utilidade para os clientes e captura lucros.”

pode tirar proveito das oportunidades para satisfazer necessidades adicionais, tornando mais provável que ele faça negócios com ela. Com isso, pode provocar um aumento de receitas e até de retenção. Nesse caso, o valor de retenção é ainda maior se a relação de aprendizado criada entre a empresa e o cliente se torna tão importante quanto o fornecimento do serviço ou do produto. Antes, essas relações de confiança entre fornecedor e comprador estavam restritas a relações de empresa a empresa e entre profissionais. Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p.102) ressaltam o recente e decisivo papel da tecnologia no estabelecimento dessas relações:

A tecnologia de bases de dados tornou esse conhecimento possível para qualquer empresa ou organização disposta a investir tempo e recursos para coletar, localizar e utilizar as informações reveladas pelos clientes.

O impacto de retenção pode surgir também da recompensa que uma empresa proporciona a comportamentos que aumentem a conexão com a retenção, seja via incentivos monetários, tratamento especial ou reconhecimento. Os benefícios que o cliente associa a um programa de fidelidade, por exemplo, devem ser significativamente maiores que os benefícios reais, de forma que ele não se torne meramente uma forma de promoção em preço. Além disso, se os clientes perceberem que a chance de alcançar sua recompensa é pequena ou nula, não haverá impacto de retenção.

Os vínculos emocionais podem se mostrar mais eficientes no fortalecimento da relação com o cliente. Qualquer coisa, por exemplo, que aumente o sentimento de perda por parte do cliente, caso deixe de comprar da empresa, aumentará o valor de retenção. Laços afetivos entre os próprios clientes também podem ser fortalecidos com esse propósito pelas empresas. A comunidade associada ao produto ou serviço pode ser tão importante quanto o próprio produto. Nesse caso, os clientes vão continuar comprando dessa empresa para permanecerem na comunidade. Os motociclistas de Harley Davidson e os clientes de algumas operadoras de telefonia celular que têm comunidades exclusivas para bate-papo são alguns exemplos da força dos sentimentos de pertencer, na opção por deixar ou não uma empresa.

Além disso, as empresas que fornecem certos tipos de produtos e serviços em que é necessária uma ação do cliente para descontinuar a transação (tipo clubes de livros, seguros, provedores de *Internet*, entre outros também chamados de serviços de opção não-positiva) têm uma oportunidade específica para criar impacto de retenção (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001). O cliente, nesses casos, deve manifestar a sua decisão de descontinuar o relacionamento com a empresa, por meio de uma ação concreta, como ligação telefônica, envio de correspondência, comparecimento ao escritório da empresa. Isso pode parecer difícil ao cliente e nos casos em que não pareça, a empresa tem a possibilidade de apresentar argumentos para retê-lo, no momento do contato.

É muito importante compreender que a criação do valor de retenção nem sempre é uma questão de oferecer descontos ou milhagem a usuários freqüentes. Trata-se de entender o cliente e criar estratégias de construção de relacionamentos que irão maximizar a probabilidade desse cliente fidelizar-se fortemente à empresa, levar ao máximo a receita dele obtida e minimizar a probabilidade de sedução por um concorrente (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001, p. 111).

2.4.1 O valor do cliente por toda a vida

O valor do cliente por toda a vida – *Longtime Customer Value – LTV* -, descrito por Berger e Nasr (1998) e ampliado por Rust, Zeithaml e Lemon (2001) pode ser calculado em uma planilha com as seguintes informações:

1. o período de tempo escolhido para a análise;
2. a taxa de desconto da empresa (custo do capital);
3. o horizonte de planejamento da empresa;
4. a freqüência de compra do cliente em cada período na categoria de produtos;
5. a contribuição média de uma compra dessa marca;
6. a marca escolhida mais recentemente pelo cliente;

7. as probabilidades estimadas do cliente de escolher cada marca na próxima compra.

A partir das duas últimas informações citadas, constrói-se uma matriz de mudança. Daí se obtém a participação na carteira do cliente, ou seja, a porcentagem esperada de negócios com esse cliente, para as marcas oferecidas. O LTV encontrado corresponde ao

total, através de todos os períodos futuros, da sua contribuição para o lucro em cada um dos períodos. Os períodos futuros são descontados para refletir o fato de a renda futura valer menos que a atual. Para ser o mais preciso possível, o cálculo do valor para toda a vida deve incluir a possibilidade de clientes correntes poderem mudar para um concorrente, mas voltar em algum ponto do futuro (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001, p. 48).

Rust, Zeithaml e Lemon (2001, apêndice 3.1) apresentam a fórmula para obtenção do valor para toda a vida do cliente, que traduz o esforço desses pesquisadores no desenvolvimento de uma métrica que incluísse todos os fatores considerados relevantes na determinação do valor do cliente. Embora a fórmula não apresente inovações em relação às anteriormente desenvolvidas, os autores incluíram procedimentos preliminares ao seu cálculo, que ainda não tinham sido contemplados. Dentre eles, o ir e vir dos clientes e outros fatores que serão melhor discutidos no tópico 2.4.4 desta dissertação, que trata da implementação do modelo dos autores.

A fórmula sugerida pelos pesquisadores está descrita a seguir.

Uma vez conhecida a participação projetada da marca para um determinado cliente, além dos dados listados [...] é fácil estimar o valor para toda a vida desse cliente – LTV. Se LV_i é o valor para toda a vida do cliente, i, t indica o período de tempo, T é a extensão do horizonte de planejamento, d é o fator de desconto, F_{it} é a frequência esperada de compra, pelo cliente i , na categoria do produto por período t , S_{it} é a participação esperada da carteira do cliente i para essa marca no período t e π_{it} é a média de contribuição de uma compra pelo indivíduo i no período t , podemos estimar o valor por toda a vida como sendo:

$$\text{Valor para toda a vida} = \sum_{t=0}^T [(1 + d)^{-t} F_{it} S_{it} \pi_{it}]$$

Como alternativa, podemos ter informações a respeito da receita por período (R_{it}) e a margem de contribuição (M_{it}). Neste caso, a fórmula será:

$$\text{Valor para toda a vida} = \sum_{t=0}^T [(1 + d)^{-t} R_{it} S_{it} M_{it}]$$

Embora aparentemente simples, o cálculo do LTV requer muito cuidado. Dowling e Uncles (1997) acreditam que, embora várias corporações estejam empenhadas em calcular o valor do cliente ao longo do tempo, o processo é complexo e caro. Bacuvier et al. (2001) advertem para o fato de que todo fluxo de caixa envolvido no processo deve ser identificado e medido de forma bastante detalhada, e a alocação para cada cliente ou grupo de clientes deve ser muito precisa. Marlin (2001) chega a dizer que calcular o LTV, para muitas organizações, está perto do impossível, dada a estrutura de alocação de custos a produtos e serviços de forma global, o que dificulta o raciocínio centrado no cliente.

Segundo Ambler (2002), grandes empresas vêm calculando a lucratividade do cliente, seja individualmente ou por segmentos, há pelo menos trinta anos. O que o novo conceito traz de novidade é a possibilidade de determinar a lucratividade de cada cliente baseada no seu relacionamento ao longo do tempo com a empresa, por meio do Valor Atual Líquido – VAL - dos fluxos de caixa futuros. Os recursos devem ser alocados proporcionalmente ao LTV do cliente.

O primeiro desafio é definir a unidade do cliente, se é um indivíduo, uma conta, uma empresa ou um endereço de negócios. Um segundo é reunir, em uma única base de dados, as informações de cada cliente, para que ele seja reconhecido todas as vezes que contatar a empresa (GURAU E RANCHO, 2002).

Para Wileman (1999), LTV é uma medida gerencial chave em alguns dos setores que mais crescem atualmente na economia, particularmente na área das telecomunicações e de comércio eletrônico. Por exemplo, esse tipo de análise do valor do cliente permite que se avaliem os possíveis retornos do investimento feitos pelas operadoras de telefonia celular, quando se sabe que essas empresas estão investindo bilhões em instalação de redes e na aquisição de clientes. Com uma vantagem adicional: proporciona indicações prévias de quais competidores estão vencendo a concorrência e onde.

Wileman (1999) cita o exemplo de duas empresas britânicas a Orange e a Vodafone para justificar sua argumentação. As duas empresas apresentam praticamente os mesmos custos de aquisição de assinantes, e sua fatia de novos clientes é similar. Porém, a lucratividade média por cliente e o grau de retenção da Orange têm sido maior e, por isso, seu valor por assinante é 40% maior.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) defendem a utilização do conceito de valor do cliente com os seguintes argumentos:

1. com a migração da economia de produtos para uma economia de serviços, as vendas correntes são um quadro incompleto. A empresa moderna deve se preocupar com as vendas futuras. Os fatores nos quais as empresas tradicionalmente se concentravam – vendas correntes, lucratividade e eficácia da propaganda para cada um dos seus produtos – foram substituídos por “vendas e lucratividade futuras, satisfação e retenção dos clientes e consistência das relações com cada um dos clientes”. (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001, p. 43);

2. o monitoramento das receitas ao longo do tempo é um bom começo, mas pode ser enganoso com relação ao valor do cliente. Alguns tipos de transações são reconhecidamente de margens baixas ou até deficitárias ao passo que outras produzem margens muito mais altas. Isso quer dizer que um cliente que cria grandes margens por meio de transações de margens muito baixas pode ser muito menos valioso que um cliente que cria uma receita menor com atividades de altas margens;
3. os critérios de rateio de custos indiretos tornam difícil o cálculo da lucratividade individual dos clientes. A contribuição para o lucro, definida como a diferença entre as receitas geradas pelo cliente e os custos diretos para atendê-lo, é uma boa alternativa para o problema do cálculo da lucratividade, mas não é adequada para calcular o LTV, devido à natureza inconstante dos clientes. Os clientes vêm e vão, podem ser lucrativos em determinado momento e, depois, deixar a empresa. É preciso um mecanismo para captar esse movimento. O LTV proposto por Rust, Lemon e Zeithaml (2002) é, segundo os autores, o primeiro modelo a incluir os movimentos do cliente no seu cálculo.

O LTV é um conceito que gera muitas controvérsias entre os especialistas em negócios. Alguns o consideram uma ficção elaborada de precisão presumida (JACKSON, 1992), enquanto outros analistas declaram que as empresas devem abandonar o conceito de valor de longo prazo e se concentrar nos clientes atuais (AMBLER, 2001). Esse mesmo autor, um ano mais tarde, critica o LTV dizendo que se trata de um lampejo do óbvio: clientes vivos são mais lucrativos do que clientes mortos. E coloca em questão a real contribuição do método.

O problema, muitas vezes, é que muitas das organizações não têm dados suficientes para desenvolver uma base confiável e nem o porte necessário para investir nisso. Não têm dinheiro para realizar pesquisas de dados primários sobre clientes e nem para avaliar seus dados secundários por meio de uma estrutura de coleta, registro e processamento de informações sobre as compras desses clientes, seja do ponto de vista de recursos tecnológicos quanto de pessoal. O

autor adverte para o fato de que a crença das empresas nas soluções exclusivamente tecnológicas para seus problemas de relacionamento com os clientes pode levar a um comportamento negligente em relação a uma etapa que antecede a implementação dessas soluções: o desenvolvimento de bancos de dados e as formas para conseguir alimentá-lo.

Infelizmente, muitas instituições ignoram o primeiro passo do gerenciamento do relacionamento com o cliente (desenvolvimento da base de dados) e focalizam apenas a aquisição de soluções tecnológicas de ajuste rápido, lamentando a decisão posteriormente. (MARLIN, 2001 [s.p.])²².

Mesmo quando existem os dados e a vontade de utilizá-los, os problemas não terminam. Ambler (2002) lembra que os especialistas em *marketing* não podem medir o futuro. Para ele, LTV, como muitas outras boas idéias, funciona melhor na lousa do que na prática. São tantas as informações sobre o futuro, que se torna fácil questionar a validade do cálculo final. Uma pessoa que fosse capaz, por exemplo, de prever quanto tempo de vida resta para cada cliente, quantos produtos competitivos entrarão no mercado, as condições econômicas e ambientais nas próximas gerações, taxas de juros e os novos consumidores que entrarão no jogo e quando, deveria estar, segundo o autor, apostando nas corridas de cavalos. Embora o cálculo do LTV não seja tão complicado assim, para Ambler, os defensores do método, mesmo que o tornando mais simplificado, não acrescentam nenhuma informação nova além daquelas que já são conhecidas, ou seja, que a atual lucratividade relativa sempre permanecerá verdadeira e que projetar o presente no futuro pode funcionar como uma estimativa decente.

Ambler (2002) critica também a decisão de abandonar irrevogavelmente aqueles clientes que se localizam na base da pirâmide. E se, por exemplo, aquele cliente, considerado irremediavelmente indesejável e não lucrativo, for também o tio de seu melhor cliente, já que clientes conversam uns com os outros? Existem circunstâncias em que algum tipo de relação pode influenciar e outras em que não. Um banco comercial brasileiro decidiu, recentemente, encerrar as contas

²² Original em inglês.

correntes de pessoas físicas consideradas como pouco ou nada lucrativas. Entre as pessoas que tiveram suas contas encerradas estavam vários idosos, filhos de empresários de sucesso, que mantinham grandes movimentações de seus negócios no mesmo banco. A reação desses empresários foi a de transferir, imediatamente, seus recursos para outro banco, como forma de protesto.²³

O que é preciso evitar, diz Ambler (2002), é que práticas deficientes de *marketing* sejam justificadas por fantasias futuroológicas. Nesse caso, ele considera como simplesmente pernicioso tanto o LTV, quanto as técnicas de avaliação de marcas e de valor de ações, que têm em comum, segundo ele, a dependência excessiva do futuro. Mas o autor considera que, no caso de comparações entre planos alternativos de *marketing*, esse tipo de previsão está sustentada em bases muito mais firmes.

Nós precisamos distinguir a fundamentação de uma única estratégia com base nessas previsões de uma comparação entre planos alternativos. Os planejadores estão em uma posição mais segura na segunda opção, porque a maioria dos pressupostos é a mesma nos dois casos. (AMBLER, 2002, [s.p.])²⁴.

Muitos dos problemas apresentados no cálculo do LTV podem, segundo Gurau e Ranchhod (2002), ser solucionados com sucesso se duas questões forem levadas em consideração:

1. ao aplicar o método, as empresas devem definir claramente, desde o início, os objetivos de usar a análise do LTV e os benefícios esperados;
2. os problemas decorrentes da análise do LTV são, freqüentemente, específicos de cada empresa, o que significa que cada uma deve selecionar a maneira mais apropriada de aplicar o conceito às suas particularidades.

²³ Exemplo da autora da dissertação.

²⁴ Original em inglês.

Em 2002, Roland Rust, Katherine Lemon e Valarie Zeithaml apresentam um modelo de LTV mais aprimorado que o proposto em 2001 e que, na visão dos autores, é mais aplicável do que os anteriormente apresentados. Segundo eles, os modelos são restritos a empresas que dispõem de um banco de dados longitudinal de clientes, contendo os esforços de *marketing* para cada cliente, associado às respostas de cada um. O LTV proposto por Rust, Lemon e Zeithaml (2002) é mais geral, porque não requer bases de dados longitudinais de clientes e considera os gastos totais de *marketing* e não os individuais. Além disso, os autores incluem a probabilidade de migração para outra marca, o que os modelos anteriores não supunham. O modelo tradicional de *marketing* direto não prevê as preferências dos clientes por determinadas marcas, o que, praticamente, inviabiliza a construção de previsões confiáveis de atração e retenção de clientes. O efeito da competição está, portanto, contemplado.

Outro fator importante considerado no modelo é o fato de que um cliente pode ter deixado a empresa por algum período, mas pode voltar algum tempo depois. Dowling e Uncles (1997) apresentam alguns motivos para o cliente não ser fiel a apenas uma marca. O cliente seria poligâmico, segundo os autores, mas não por deslealdade, mas porque, dentre outros fatores, compra diferentes marcas em diferentes ocasiões, só havia outra marca disponível no momento da compra, outra marca estava oferecendo um plano especial ou o cliente gosta de comprar várias marcas. No Brasil, os consumidores são geralmente poligâmicos em suas compras em supermercados. Muitas vezes em busca de ofertas anunciadas, consumidores visitam diversos supermercados, comprando um pouco de produtos em cada um. Essas ofertas acabam por fazê-lo experimentar e até migrar definitivamente para novas marcas, principalmente se o seu perfil for o de adepto a novidades ou muito sensível a preços. Os consumidores brasileiros também são poligâmicos em relação às marcas de cerveja, podendo pedir pela mais gelada, comprando uma marca em pontos de dose e outra para festas de família, de sabão em pó, em função do uso – lavar roupas, limpeza doméstica, de refrigerantes, em relação a vestuário e alguns alimentos – para o dia-a-dia e para ocasiões especiais e vários outros casos, em que a situação de consumo tem muita influência na escolha da marca.

O modelo de LTV proposto por Rust, Lemon e Zeithaml (2002) também inova na medida em que considera o retorno sobre os investimentos de *marketing* e não apenas os custos de curto prazo. As modernas teorias de finanças sugerem que os gastos em melhorias só devem ser tratados como investimentos de capital e vistos como lucrativos se o retorno sobre o investimento (*Return on Investment* - ROI) exceder o custo de capital (abordagem *Economic Value Added* e *Value-Based Management* – EVA). O crescente interesse por essas abordagens tem se estendido para as ações de *marketing* (FELLMAN²⁵, 1999, *apud* RUST, LEMON E ZEITHAML, 2002).

2.4.2 Fatores que influenciam o LTV

Há duas categorias de fatores que influenciam no cálculo do LTV: os internos à empresa ou que se referem às características dos clientes e os externos, chamados por Rust, Zeithaml e Lemon (2001) de fatores dinâmicos.

Fatores internos ou do cliente

Para os autores, os dois fatores que mais influenciam o cálculo do LTV são o horizonte de tempo e a taxa de desconto. Um horizonte curto reduz o valor do cliente e, quanto maior a taxa de desconto utilizada, menor o LTV. Em economias inflacionárias, as vendas em futuro distante não têm significado, e a taxa de desconto é muito elevada. Nas economias de baixa inflação, ocorre exatamente o contrário. Numa economia com tantas mudanças ao longo dos anos como a do Brasil, o cálculo do LTV parece ainda mais complicado, principalmente se as empresas estiverem acostumadas com o comportamento econômico estável de seus países de origem, como é o caso das americanas,

²⁵ FELLMAN, Michelle Wirth. Report on ROI. *Marketing News*, n. 1, p. 13, Apr. 1999.

canadenses e européias que desembarcaram no Brasil para explorar negócios em telecomunicações. Algumas tiveram que abrir mão de parte de sua operação, tal era o seu endividamento²⁶, gerado pelo excesso de otimismo em relação ao mercado brasileiro.

Os autores relacionam outros fatores importantes no cálculo do LTV: os custos de manutenção e de *marketing* e os efeitos da lealdade (aumento de receitas, custos menores, propaganda boca-a-boca, venda cruzada²⁷ e melhoria da qualidade).

Os custos de manutenção do relacionamento que podem estar ou não associados diretamente a uma transação (envios de cartões em datas comemorativas, por exemplo) e são contemplados no LTV.

Os gastos de *marketing*, mesmo que não atribuíveis aos clientes individuais, devem ser contemplados no LTV.

A permanência do cliente na empresa geralmente gera uma tendência a aumento da receita ao longo do tempo. Se essa tendência for verificada, o LTV pode incorporá-la. Há também uma tendência contrária em alguns negócios, como, por exemplo, produtos e serviços para jovens, que vão perdendo naturalmente os clientes, à medida que eles mudam de faixa etária.

Outra tendência dos clientes no longo prazo é reduzir os custos, porque eles conhecem a empresa e dão menos trabalho a ela. Sabem quando ir à loja, como fazer um percurso mais produtivo pelos corredores, quando telefonar e por quem

²⁶ Só no primeiro quadrimestre de 2003, ocorreram duas aquisições importantes: a Tele Centro Oeste Celular – TCO - foi adquirida pela Brasilcel em fevereiro por 1,4 bilhões de reais e parte da BCP Celular foi adquirida em março, pela Telecom Américas, por 180 milhões de reais.

²⁷ Venda cruzada ocorre quando a aquisição de um produto ou serviço leva à compra de um outro, como por exemplo, um aparelho celular e fones de ouvido, um aparelho de som e o móvel para suporta-lo.

procurar, quais os procedimentos em casos como troca, devoluções ou falta de produtos.

A propaganda boca-a-boca torna um cliente que divulga favoravelmente a empresa mais valioso para ela, mas é praticamente impossível considerar esse fator no cálculo do LTV.

Um cliente de longo prazo geralmente é mais receptivo à venda de outros produtos e serviços da empresa, e o LTV vai incorporar essa tendência. Além disso, um cliente, com o passar do tempo, à medida que vai mudando no seu ciclo de vida familiar, alterando seu poder aquisitivo e valores, migra de produtos mais econômicos para produtos de alta qualidade, como acontece com o mercado automobilístico, por exemplo.

Fatores externos

A análise dos fatores internos dá a sensação de que o LTV é calculado num ambiente estático, mas, ao contrário, o cálculo é influenciado por eventos competitivos que podem impactá-lo com diferentes intensidades. A entrada de um novo concorrente pode ter impacto negativo, enquanto a saída de um concorrente importante pode influenciar positivamente o LTV. A reação da concorrência às estratégias da empresa também impactará com intensidades diferentes o LTV. Essa talvez seja a maior dificuldade de aplicação do conceito em mercados pouco maduros ou de economia inflacionária ou instável, como a do Brasil. A entrada de novos competidores provocou grandes reboiços no setor automobilístico, de brinquedos, têxteis e, mais recentemente, nas telecomunicações, que trazem um componente de inovação tecnológica muito atraente. Cálculos de LTV, nesses casos, precisam ser refeitos a cada movimento inesperado do mercado. As críticas quanto ao aspecto futuroológico do LTV encontram, nesse caso, maior número de adeptos, podendo ser um bom argumento para algumas empresas não utilizarem o conceito de valor do cliente para toda a vida.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) compilaram as características do que eles chamaram verdadeiro LTV na figura 3. Os autores identificaram cinco critérios-chave para que se estabeleça o verdadeiro LTV e, para cada critério, apresentaram as ações necessárias para a sua concretização. O primeiro critério refere-se ao reconhecimento, por parte das organizações, de que o monitoramento do LTV é essencial para se mensurar a saúde da organização. Isso implica a estruturação de um sistema de informação para a coleta de dados que alimentarão o cálculo do LTV. Os quatro critérios seguintes referem-se a esses dados: medidas de lucratividade no longo prazo, horizonte de planejamento da empresa e fator de desconto empregado, probabilidade de retenção do cliente, incluindo suas idas e vindas, ou seja, o fato de um cliente mudar de empresa, por um certo período, mas retornar algum tempo depois, padrões de mudança dos clientes, ou seja, para onde vão os clientes perdidos e de onde vêm os novos e a participação da empresa nos negócios do cliente. Todos esses fatores serão expostos com mais detalhes no tópico 2.4.4. desta dissertação.

Critérios-chave	Etapas de ação
<ul style="list-style-type: none"> O monitoramento do LTV é essencial para se aferir com precisão a saúde da organização 	<ul style="list-style-type: none"> Montar sistemas para coletar e armazenar os dados necessários para esse cálculo Empresas orientadas para transações com clientes essencialmente anônimos devem trabalhar o LTV de forma segmentada
<ul style="list-style-type: none"> O LTV é, em geral, melhor analisado considerando-se suas contribuições para o lucro ao longo do tempo 	<ul style="list-style-type: none"> Examinar esses cálculos da organização Qual é a medida usada: lucratividade, contribuição ou outra? Qual é o horizonte de tempo empregado? Que fator de desconto é usado?
<ul style="list-style-type: none"> O cálculo com base em probabilidades de retenção subestima o LTV de forma sistemática, porque ignora o fato de os clientes poderem sair e voltar 	<ul style="list-style-type: none"> Examinar se esses cálculos levam em conta o ir e vir dos clientes
<ul style="list-style-type: none"> Os padrões de mudança de marca são a chave para o cálculo preciso do LTV 	<ul style="list-style-type: none"> Localizar para onde vão os clientes perdidos Determinar de onde vêm os novos clientes
<ul style="list-style-type: none"> Os cálculos do LTV exigem, com freqüência, a noção de participação de carteira 	<ul style="list-style-type: none"> Descobrir de quem mais os clientes estão comprando e a porcentagem dos negócios deles que a empresa recebe atualmente

Figura 3 – Quadro mostrando o verdadeiro LTV

Fonte - RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001, p. 57, adaptado pela autora da dissertação.

2.4.3 Construindo o valor do cliente

O valor do cliente é construído, segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001), a partir de seus três componentes: valor do valor, valor de marca e valor de retenção.



FIGURA 4 - Componentes do valor do cliente

Fonte - RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001, p. 64.

A construção do valor do cliente apoiada no valor do valor enfatiza a percepção que o cliente tem da relação custo-benefício. O preço é muito importante na construção desse valor, mas não é o único fator acionável: as avaliações de qualidade, de conveniência e dos serviços oferecidos podem ser grandes diferenciadores, quando o preço não pode ser muito manipulado, por imperativos dos custos.

No que se refere ao valor da marca, pesam as estratégias de comunicação e o comportamento ético coesos da empresa, que irão construir uma consciência da marca e desenvolver associações e atitudes favoráveis a ela.

O valor de retenção procura fortalecer os aspectos do relacionamento que são valorizados pelos clientes. Para tal, são desenvolvidos programas de reconhecimento, afinidade, criação de comunidade e de conhecimentos da empresa, como forma de aumentar a fidelidade dos clientes.

A figura 5 apresenta os critérios elencados pelos autores para a construção de cada um dos componentes.

Valor do cliente	Valor do valor	Valor de marca	Valor de retenção
As empresas podem influenciar o valor do cliente focalizando o valor do valor, da marca e de retenção	Representa a avaliação racional e objetiva das ofertas da empresa pelo cliente	Sua construção depende de uma estratégia integrada bem-sucedida de comunicação de marketing	A chave é fortalecer os aspectos da relação que são importantes para o cliente.
O valor do cliente se baseia em influenciadores acionáveis	O impacto do valor é obtido aumentando aquilo que os clientes recebem ou reduzindo aquilo que dão	Para construir consciência da marca e desenvolver associações e atitudes positivas em relação a ela, a estratégia de comunicações precisa ser coesa e eficaz em influenciar o cliente	Se os custos de mudança percebidos pelo cliente são altos, programas de fidelidade podem aumentar a probabilidade de retenção e a lucratividade
A estrutura de valor do cliente prospera com a segmentação	Nem todos os clientes definem valor da mesma maneira	O posicionamento ético da empresa deve ser consistente com os interesses de seus clientes	Os clientes querem atenção e reconhecimento. Programas especiais de reconhecimento podem aumentar o Valor de Retenção
O valor do cliente é dinâmico	Os clientes têm diferentes percepções no que se refere à qualidade	Todas as estratégias e táticas da empresa trabalham em conjunto a fim de formar uma posição forte e consistente para a marca	Programas de afinidade aumentam o Valor de Retenção, através do fortalecimento da conexão emocional do cliente com a empresa e de recomendações boca a boca
Sua estrutura direciona os recursos para onde eles terão o maior impacto. Para competir efetivamente no futuro, as empresas precisam ser redefinidas em termos do cliente	Baseia-se na avaliação de qualidade, preço e conveniência pelo cliente O preço não é o único custo para os clientes e pode nem ser o mais importante. O serviço é um dos diferenciadores mais importantes do Valor do Valor		Programas de criação de comunidade podem aumentar os custos de mudar de fornecedor – o cliente sente que toda a comunidade precisa mudar para manter o benefício Programas de criação de conhecimento podem aumentar a fidelização do cliente na medida em que ele vai considerar mais caro restabelecer a relação com outro fornecedor

Figura 5 – Quadro dos critérios para construção dos componentes do valor do cliente

Fonte - RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001. Adaptado pela autora da dissertação.

2.4.4 A implementação do modelo de Rust, Lemon e Zeithaml (2002)

O modelo proposto por Roland Rust, Katherine Lemon e Valarie Zeithaml, em 2002, requer a realização de uma pesquisa similar aos *surveys*²⁸ de avaliação da satisfação de clientes: coletam-se dados para cálculo dos índices de cada marca em vários atributos. Outras informações necessárias podem ser obtidas nessa mesma pesquisa quantitativa ou em painéis longitudinais, se possível: a marca mais recentemente escolhida pelo consumidor, sua frequência e volume médios de compras. A intenção de compra pode ser obtida de duas formas: observando-se a próxima compra ou solicitando ao consumidor que declare sua intenção de adquirir a mesma marca ou de migrar para outra (e qual).

A implementação do modelo começa com entrevistas gerenciais e pesquisa exploratória para obter informações sobre quem são os competidores, sobre o ambiente competitivo e decisões estratégicas. A partir dessas entrevistas, são identificados os competidores, os atributos que correspondem ao atual potencial gerencial –direcionadores²⁹-, o tamanho do mercado, os segmentos de clientes, o horizonte de planejamento e a taxa de desconto utilizada. Em seguida, as margens de contribuição são estimadas para todos os competidores. Se houver previsões de margem bruta para alguma empresa analisada, elas são incluídas. A pesquisa exploratória, realizada por meio de levantamentos de dados secundários e de grupos de discussão, pode agregar novos direcionadores, que são discutidos com a gerência, para assegurar que são passíveis de intervenção. Com base no julgamento dos gerentes e dos pesquisadores, os direcionadores são reduzidos a um número possível de ser pesquisado por meio de uma pesquisa quantitativa.

²⁸ *Surveys* são pesquisas quantitativas, realizadas por meio de levantamentos de campo.

²⁹ Direcionadores (*drivers*) são os atributos que estão provocando movimentos no mercado em questão, ou seja, são os fatores que levam ao sucesso na competição, porque são valorizados pelo cliente e o levam a avaliar as empresas e optar por elas.

O cálculo do retorno sobre investimento pode requerer uma estimativa de mudanças que podem produzir despesas específicas de *marketing*, como, por exemplo, o impacto de uma campanha publicitária sobre a lembrança da marca. Esse tipo de estimativa pode ser obtido, segundo os autores, de duas formas: via experiências históricas com gastos similares, ou utilizando o método de cálculo da decisão, de Blattberg e Deighton (1996)³⁰. Outras formas mencionadas pelos autores são as simulações ou testes de *marketing*.

Os autores recomendam também que a intenção de compra seja calibrada de duas formas alternativas: observando a próxima compra do cliente e aplicando um multiplicador corretivo nos valores encontrados no *survey* ou, se isso não for possível, fazendo uma aproximação dos valores encontrados com base na participação de mercado conhecida das marcas.

De posse das informações, os pesquisadores constroem um modelo estatístico que reúne os direcionadores numa equação que calcula o valor do cliente.

Os autores apresentam exemplos práticos de aplicação do modelo em empresas e as alternativas utilizadas para a obtenção dos dados. Uma questão importante a ser pesquisada e que não é contemplada no modelo atual, segundo os próprios autores, é a influência dos aspectos culturais na importância relativa dos direcionadores escolhidos para calcular o valor do cliente.

2.4.5 Exemplos da implementação do valor do cliente

Para ilustrar a importância dos fatores do valor do cliente em diferentes setores, Rust, Zeithaml e Lemon (2001) apresentam resultados da aplicação do valor do cliente em quatro setores: companhias aéreas, supermercados, lenços faciais e locação de carros e ressaltam as grandes variações no valor do valor, da marca e de retenção, como mostra a figura 6.

³⁰ Método descrito na seção 2.2 deste capítulo.

Para obter a importância de cada um dos valores, os pesquisadores elaboraram um questionário com blocos de perguntas para valor do valor, valor da marca e valor de retenção, em que o entrevistado diz em que medida concorda com uma série de atributos³¹ para a empresa alvo da pesquisa e para os concorrentes selecionados. Para avaliar a importância do valor do valor, foram inseridas questões como: “até que ponto a qualidade das empresas abaixo vale o preço pago?” e “como você classificaria a competitividade dos preços de cada uma dessas empresas?” Para o valor da marca, as questões são do tipo: “minha atitude em relação à empresa é extremamente favorável”, “a empresa tem altos padrões éticos com relação aos seus clientes e funcionários”, “tenho sentimentos positivos em relação à empresa”. Para o valor de retenção foram usadas frases como: “a empresa tem muitas informações a meu respeito”, “esta empresa me reconhece como sendo especial” (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001, apêndice 8.1).

O valor do valor é mais importante em locação de carros que nos outros setores analisados, porque essa transação envolve geralmente aspectos mais racionais – dentre os quais o preço é muito relevante – mais que a marca. Um bom serviço com preço compatível é o que os executivos desejam na hora de alugar um carro.

Já o valor da marca é mais importante em lenços faciais, em que provavelmente existe uma comunicação intensa, própria do segmento de bens de consumo, de um produto de compras freqüentes e, de certa forma, supérfluo.

O valor de retenção é mais importante na locação de carros, porque o relacionamento de longo prazo é muito valioso para a empresa do que no caso de lenços faciais, por exemplo, em que esse valor é o mais baixo dentre os quatro exemplificados.

³¹ A escala utilizada pelos autores é a de Likert, composta por “cinco categorias de respostas que vão de discordo totalmente a concordo totalmente e que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de

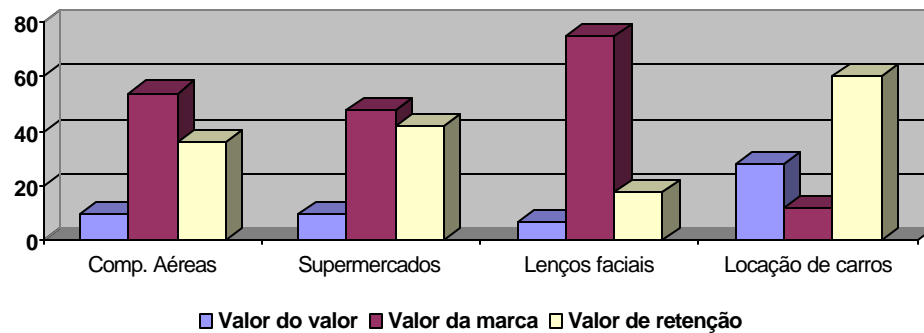


Figura 6 - Gráfico com a importância dos fatores do valor do cliente (%)
 Fonte - RUST, ZEITHAML e LEMON (2001), adaptado pela autora da dissertação.

Um exemplo do cálculo do valor do cliente da American Airlines para toda a vida é apresentado por Rust, Lemon e Zeithaml (2002), utilizando a equação por eles proposta. O horizonte de planejamento assumido foi de três anos, a taxa de desconto foi de 10% e a margem de contribuição de 15%. Para projetar o cálculo do LTV para toda a população dos Estados Unidos, os pesquisadores recorreram aos dados do censo e localizaram o total de adultos do país – 187.747.000 e usaram um redutor de 23.3% que é o percentual de usuários ativos de viagens aéreas, obtendo um total de clientes de 43.745.051. Em seguida, os pesquisadores multiplicaram esse número pelo LTV médio encontrado entre os respondentes da pesquisa, para encontrar o valor do cliente total (aproximado).

Os cálculos mostraram que 60% dos americanos apresentam um LTV entre 0 e 99 dólares, enquanto apenas 11.6% têm LTV superior a 500 dólares. Metade dos consumidores americanos têm 20% ou menos de seus orçamentos alocados na American Airlines. Apenas 10.5% respondem por 80% do LTV da empresa. A vasta maioria dos americanos não é monogâmica em suas viagens aéreas, ou seja, viaja por várias companhias diferentes, não é fiel. A figura 7 apresenta a distribuição do LTV da American Airlines.

uma série de afirmações relacionados com os objetos de estímulo". (MALHOTRA, 2001, p.255)

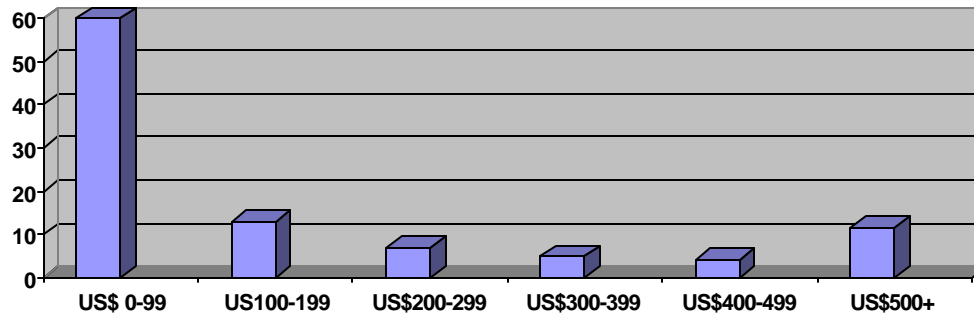


Figura 7 - Gráfico com a distribuição do LTV da American Airlines (%)

Fonte - RUST, LEMON e ZEITHAML (2002), adaptado pela autora da dissertação.

2.5 Formas de influenciar positivamente o LTV

O conceito de valor do cliente pressupõe um relacionamento da empresa com seus clientes, que lhe permita conhecer e influenciar algumas das variáveis que compõem a planilha de cálculos do LTV.

Blattberg e Deighton (1996) sugerem algumas ações para aumentar o valor do cliente:

- investir nos clientes mais lucrativos, alocando recursos de *marketing* preferencialmente para os clientes que estão no topo da pirâmide, cuja tipologia indica maior lucratividade no longo prazo;
- transformar o gerenciamento de produtos em gerenciamento de clientes, verificando o impacto das ações, não na rentabilidade dos produtos, mas no valor do cliente;
- considerar que vendas adicionais (de outros produtos complementares) podem aumentar o valor do cliente e identificar quais seriam esses produtos e qual o perfil do cliente mais sensível a eles;

- identificar formas de reduzir os custos de aquisição, por meio de procedimentos de pré-qualificação dos clientes potenciais e da adoção de formas diferenciadas para abordar cada segmento;
- monitorar os ganhos e perdas no valor do cliente para diversos programas de *marketing*;
- usar o valor da marca para atrair e reter clientes;
- monitorar a retenção intrínseca de cada cliente, que é determinada pela forma com que o cliente usa um produto ou serviço. Quando isso muda, a retenção também se transforma, e as empresas devem ajustar a alocação de recursos de *marketing* para continuar retendo esses clientes;
- elaborar planos separados ou estruturar a organização em duas áreas distintas: uma de aquisição e outra de retenção de clientes.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) resumem em quatro as formas principais de influenciar positivamente o LTV: aumentar a retenção de clientes, atrair clientes de outras empresas, aumentar a lucratividade dos clientes e aumentar a participação de carteira, ou seja, aumentar o volume de vendas da empresa no montante disponível no bolso do cliente para aquisição de produtos e serviços. Essa participação na carteira refere-se aos produtos e serviços que a empresa disponibiliza – reduzindo as compras de outras marcas – e àqueles que ela não oferece, mas que podem estar disputando com ela parte do orçamento do cliente. Um exemplo é o destino dado ao décimo terceiro salário: o consumidor pode optar por gastar o seu dinheiro ou poupá-lo. Se for gastar, ele pode viajar, trocar de carro, de móveis, eletrodomésticos, roupas ou fazer uma boa festa de natal. São opções por empresas completamente diferentes, mas que, nesse momento, disputam o mesmo quinhão.

2.6 Outras abordagens ao valor do cliente

Algumas abordagens diferentes do LTV são apresentadas pela literatura especializada, entre as quais, deve se destacar a matriz chamada *marketing cube*³² (KOSLOWSKY, 2001), que relaciona lucro, potencial de lucro e tendência para a retenção e o *return on customer investment* – ROCI (HAYMAN e SCHULTZ, 1999), retorno sobre investimento no cliente, à semelhança do retorno sobre outros investimentos.

2.6.1 Marketing cube

Essa matriz leva em conta três fatores principais: lucro, potencial de lucro e tendência para a retenção. O lucro, embora possa ser confundido com o LTV, é um fato baseado no comportamento prévio do cliente. Para chegar a esse dado, muitas organizações que prestam serviços na área financeira estão atualmente calculando o lucro, com base no faturamento menos os custos para cada cliente. O potencial de lucro é produzido por um modelo de comportamento, que não obrigatoriamente corresponde ao real, e seu resultado menos o lucro real é chamado de oportunidade de lucro.

O terceiro componente do cubo, a retenção, permite que se preveja a perda de faturamento por parte dos clientes e a implementação de medidas preventivas. A matriz resultante desses três fatores pode auxiliar os departamentos de *marketing* a construir o *Next Logical Product* – NLP -, o próximo produto lógico. O modelo NLP é uma predição estabelecida para cada cliente concernente ao produto que é mais atraente ao indivíduo. Dessa forma, é possível calcular qual dos serviços oferecidos teria maiores chances de ser adquirido pelo cliente, possibilitando não apenas o aumento do faturamento como também a fidelização

do cliente, levando-se em conta, entre outras coisas, que quanto maior é o número de serviços e produtos adquiridos por um cliente, menor a chance de que ele se transfira para um concorrente.

Koslowsky (2001) concorda que o *marketing cube* não tem a intenção de alcançar, em todos os casos, uma segmentação da clientela melhor do que o LTV, porém sua maior vantagem é a simplicidade.

Desenvolver o sistema de valor por toda a vida é mais complexo, toma mais tempo e freqüentemente os dados necessários para dar suporte ao desenvolvimento do modelo associado não estão disponíveis [...] Sistemas mais intrincados podem ser construídos, mas eles nem sempre têm um desempenho melhor. (KOSLOWSKY, 2001, p.71)³³.

2.6.2 ROCI – Retorno sobre investimento no cliente

Hayman e Schultz (1999) propõem uma fórmula própria para os investimentos em *marketing*: o *ROCI*, desenvolvido por um dos autores, em 1997, e aprimorado em 1999. A meta do *ROCI* é medir e gerenciar o retorno financeiro do *marketing*. Para tal, os autores estabeleceram três fases.

Fase 1 - Criação de valor para o cliente. Nessa fase, busca-se diferenciar os clientes de alto valor dos de baixo valor, com base na contribuição atual de cada cliente para o lucro com a marca e seu potencial de crescimento. Isso permite alinhar os investimentos aos clientes atuais e potenciais segundo seu valor e identificar em quem a empresa deve parar de investir. O método prevê a construção do quadro de referência do valor do cliente (Figura 8), no qual os clientes estão agrupados em seis categorias, baseadas apenas em duas variáveis: índice de compra por categoria e participação da marca nas compras. O quadro possibilita uma priorização dos segmentos para retenção – aqueles que

³² Não foi encontrada uma expressão em português para a matriz. O *software* utilizado no Brasil é chamado pelos usuários de cubo e serve a outros propósitos além dos de *marketing*.

³³ Original em inglês.

têm alto índice de compra por categoria e nos quais a marca tem alta participação nas compras; para fidelização – os que têm alto índice de compra e baixa participação da marca nas suas compras e para penetração - os que têm alto índice de compra, mas nenhuma participação da marca. Os segmentos de baixo índice de compra, nenhuma ou baixa participação da marca, têm baixa prioridade, e o grupo que tem baixo índice de compra, mas alta participação da empresa, é candidato aos esforços de consolidação da categoria.

Fase 2 - Integração das despesas de *marketing*. Inclui o levantamento de todas as despesas de *marketing* dos dois últimos anos, no mínimo. O processo envolve designar uma participação do investimento a cada cliente, comparando os seis grupos do quadro de referência.

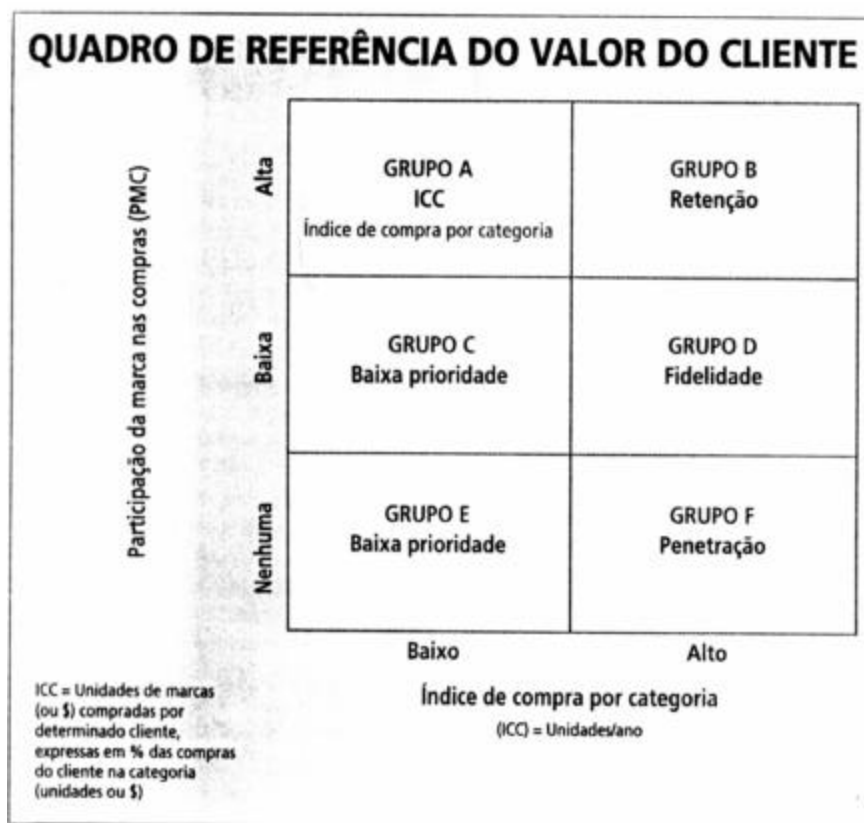


Figura 8 – Quadro de referência do valor do cliente

Fonte - HAYMAN e SCHULTZ, 1999, p. 98.

Fase 3 - Cálculo do *ROCI* em si. Relacionam-se as despesas com os clientes, com o objetivo de encontrar o elo entre o dinheiro gasto na marca e o que a marca retorna à empresa. Os resultados permitem aos analistas julgar se os gastos valem ou não a pena.

O quadro de referência do valor do cliente possibilita verificar se os investimentos feitos na marca estão chegando aos clientes rentáveis, para, a partir daí, construir novos quadros de referência, com uma segmentação mais detalhada dos clientes escolhidos.

O modelo é bem mais simples do que o proposto pelo LTV, requerendo menor complexidade no levantamento e na análise dos dados.

2.7 Comparação entre os principais modelos de avaliação do valor do cliente

Os modelos de aferição do valor do cliente apresentam características semelhantes e diversas, que se acham resumidas na figura 9. Embora tanto Blattberg, Getz e Thomas (2001) quanto Rust, Zeithaml e Lemon (2001) adotem a expressão *customer equity* ou valor do cliente para descrever seus modelos, no quadro comparativo, a expressão será utilizada para o primeiro grupo de autores. O modelo de Rust, Zeithaml e Lemon (2001) será chamado de LTV.³⁴

³⁴ A nomenclatura visa apenas diferenciar os modelos e utilizou, como critério, a ênfase em dados de longo prazo do modelo de Rust, Zeithaml e Lemon (2001).

CARACTERÍSTICAS	Valor do Cliente	LTV	Marketing Cube	ROCI
Principais autores	Blattberg, Getz e Thomas (2001)	Rust, Zeithaml e Lemon (2001)	Koslowsky (2001)	Hayman e Schultz (1999)
Informações necessárias	<p>Custos de aquisição, retenção e vendas adicionais</p> <p>Receitas e margens de aquisição, retenção e vendas adicionais</p> <p>Número de clientes potenciais contatados por período e de clientes potenciais que se tornaram clientes efetivos</p> <p>Receita e margem bruta da primeira compra do cliente</p> <p>Número de clientes atuais e de clientes desertores</p> <p>Número de vendas adicionais que a empresa pode economicamente ofertar por período</p> <p>Resposta a essas ofertas</p> <p>Quantidade vendida por período</p> <p>Custo de ofertar tais produtos e serviços</p> <p>Tamanho do universo a quem a empresa pode ofertar</p> <p>Margem nos produtos ofertados</p> <p>Período de análise</p>	<p>Período de tempo escolhido para a análise</p> <p>Taxa de desconto da empresa</p> <p>Horizonte de planejamento da empresa</p> <p>Frequência de compra do cliente em cada período na categoria de produtos</p> <p>Contribuição média de uma compra dessa marca</p> <p>Marca escolhida mais recentemente pelo cliente</p> <p>Probabilidades estimadas do cliente de escolher cada marca na próxima compra</p>	<p>Lucro, baseado no comportamento prévio do cliente</p> <p>Potencial de lucro, baseado num modelo de comportamento estabelecido</p> <p>Tendência para retenção, baseada em comportamento prévio</p>	<p>Contribuição atual do cliente para o lucro</p> <p>Potencial de crescimento desse lucro</p> <p>Índice de compra por categorias e participação da marca nas compras</p> <p>Despesas com <i>marketing</i> (pelo menos nos dois últimos anos)</p>
Resultados obtidos	Valor do cliente, ao longo de determinado período, baseado em dados internos da empresa, sem projeções baseadas em pesquisas, mas em dados de custos e receitas já realizadas	Valor de cada cliente, ao longo do tempo de seu relacionamento com a empresa, calculado via fluxo de caixa descontado, baseado em pesquisas de intenção com os clientes	Permite calcular qual dos serviços oferecidos teria maiores chances de ser adquirido pelo cliente, possibilitando não apenas o aumento do faturamento do cliente como também a fidelização do cliente	Retorno dos investimentos em <i>marketing</i> por cliente, por período. Verifica se os investimentos feitos na marca estão chegando aos clientes rentáveis, para, a partir daí, construir novos quadros de referência, com segmentação mais detalhada dos clientes escolhidos.

Figura 9 – Quadro comparativo entre os principais modelos de avaliação do valor do cliente (continua)

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

CARACTERÍSTICAS	Valor do Cliente	LTV	Marketing Cube	ROCI
Vantagens apresentadas	<p>Permite avaliar o valor do cliente como um conjunto equilibrado entre o valor de aquisição, de retenção e de vendas adicionais</p> <p>As empresas podem enfatizar um desses componentes sem perceber o real impacto de suas estratégias no valor do cliente durante o seu ciclo de vida. Demonstra que a retenção isolada pode não ser vantajosa e que as estratégias adotadas em um dos componentes impacta no resultado dos outros dois</p>	<p>Torna possível calcular o valor de cada cliente individual ou de grupos de clientes, o que outros métodos ainda não possibilitavam.</p> <p>Muitas empresas gastam tempo e dinheiro e destroem valor, atraindo e mantendo clientes não lucrativos. A análise do LTV ajuda a focalizar os segmentos e clientes que podem gerar um adequado retorno do investimento</p>	<p>Simplicidade e utilização de dados de comportamento prévio do cliente e não de projeções</p>	<p>Simplicidade e utilização de dados de comportamento prévio do cliente e não de projeções</p>
Críticas	<p>Não considera a migração do cliente para outras marcas</p> <p>Considera que os valores de aquisição e de retenção são funções um do outro e não contempla os efeitos da dinâmica do mercado sobre os mesmos, que pode, por exemplo, aumentar excessivamente a migração em determinado período, exigindo mais custos de aquisição e retenção</p>	<p>Informações de difícil obtenção</p> <p>Informações excessivamente ligadas ao futuro, muito empíricas</p> <p>Complexidade do cálculo</p> <p>Resultado final de aplicabilidade semelhante à de outros métodos que usam apenas valores atuais, sem projeções</p> <p>Pressupõe o abandono dos clientes não lucrativos, o que pode estar errado e levar à perda de outros clientes lucrativos</p> <p>Um modismo (<i>buzz word</i>)</p> <p>Não contempla adequadamente o efeito da dinâmica do mercado (entrada de novos competidores, por exemplo) no cálculo de custos e receitas por cliente</p>	<p>Não contempla migrações de marca e efeitos da dinâmica de mercado sobre os cálculos</p>	<p>Não contempla migrações de marca e efeitos da dinâmica de mercado sobre os cálculos</p>

Figura 9 – Quadro comparativo entre os principais modelos de avaliação do valor do cliente (conclusão)

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

3 O PAPEL DO *MARKETING* DE RELACIONAMENTO NA CONSTRUÇÃO DO VALOR DO CLIENTE

O *marketing* de relacionamento é considerado, por vários autores, como a maior mudança já ocorrida tanto na teoria quanto na prática do *marketing*. Em 1994, Robert Morgan e Shelby Hunt discutiram a natureza do conceito, mostrando a complexidade de se migrar de um modelo de transações para um de relacionamentos de longo prazo, que envolve, segundo os autores, fornecedores, parceiros internos e externos à organização e clientes intermediários e finais. Morgan e Hunt apontam a cooperação verdadeira, o comprometimento dos envolvidos na cadeia de relacionamentos como a chave para o sucesso do novo modelo. *Para os autores, “para ser um competidor efetivo (na economia globalizada) é preciso ser um verdadeiro cooperador (em algumas redes de empresas)”*³⁵ (MORGAN e HUNT, 1994, p.20). No lugar da concorrência predatória, as empresas globais precisam aprender a colaborar para competir.

Para os estudiosos do valor do cliente, o *marketing* de relacionamento é visto como determinante no sucesso da implementação de seus modelos e seus estudos focalizam o âmbito do relacionamento com clientes, o que não significa que não possa ser aplicado nos outros elos da cadeia. Percebe-se que os autores buscam estratégias de valoração do cliente, de forma bastante pragmática, sem se concentrarem em questões importantes, discutidas por Morgan e Hunt (1994), como comportamento ético e compartilhamento de valores dentre outros.

Considerando-se essa visão, este capítulo busca a fundamentação de algumas estratégias de relacionamento com clientes geralmente utilizadas para aumentar o seu valor ao longo de sua vida com a empresa. O tema *marketing* de relacionamento é, aqui, um pano de fundo para o valor do cliente, na medida em que permite a instrumentalização do conceito. Há uma busca intencional pela prática do conceito, já que o valor do cliente foi abordado anteriormente tanto do ponto de vista teórico quanto prático. Depois de apresentar algumas considerações gerais sobre os relacionamentos em si, são apresentados alguns

³⁵ Original em inglês.

tipos de programas de relacionamento descritos pelos autores dos modelos de valor do cliente como fundamentais no gerenciamento do ARA.

3.1 O *marketing* de relacionamento como caminho para atingir o ponto máximo de valor do cliente

O *marketing* de relacionamento, embora recente como terminologia, é hoje uma das visões mais difundidas entre as organizações. Berry, Shostack e Upah (1983) foram os primeiros autores a usar o termo, conceituando-o como a atração, a manutenção e, em organizações multisserviços, a ênfase nos relacionamentos com os clientes. Esse tipo de abordagem do *marketing* veio ocupar um lugar ao lado do *marketing* de conquista, entendido como o conjunto de ações cujo único objetivo é atrair clientes. O *marketing* de relacionamento vai além do de conquista, introduzindo práticas que visam a retenção dos clientes adquiridos. Esses autores sustentaram que a atração de novos clientes deveria ser apenas um passo intermediário no processo de *marketing*. Na interpretação de Iacobucci (1994), tanto Berry, Shostack e Upah (1983), quanto McKenna (1992) e Vavra (1993), concordam com a idéia de que o *marketing* de relacionamento é simplesmente um tipo de *marketing* mais intenso, pois busca alternativas diversas para prolongar o relacionamento com o cliente, tornando-o mais lucrativo no decorrer do tempo. Reichheld e Sasser (1990) afirmam que se as empresas soubessem quanto realmente custa perder um cliente, elas poderiam aplicar adequadamente seus recursos para retê-lo (BLATTBERG, GETZ E THOMAS, 2002).

Gordon (1998) afirma que, se os relacionamentos são os bens essenciais de uma empresa, então todos os seus esforços deveriam funcionar no sentido de construí-los. Nesse sentido, a empresa deveria buscar elevar o valor de seus relacionamentos. Para tal, torna-se necessária uma cadeia de relacionamentos, que aumente gradativamente o valor do relacionamento para o cliente final. Essa cadeia é composta, segundo o autor, de fornecedores e funcionários, clientes e canais de distribuição, investidores e diretoria, ou seja, de todos aqueles que contribuem para a continuidade do relacionamento com o cliente. Essa forma de

construir a organização é também conhecida como modelo relacional, que vem substituir o modelo das trocas. No primeiro, adota-se a cooperação como premissa nos relacionamentos, enquanto, no segundo, a ênfase está na competição (MORGAN e HUNT, 1994; RIBEIRO, 1999).

A proposta do *marketing* de relacionamento é transformar um certo número de clientes em uma base permanente, que funcionaria como uma reserva técnica para a sua sobrevivência. São os clientes leais, que realizam compras repetidas com a empresa, ou seja, aqueles com os quais ela pode contar, pois passaram por um processo de fidelização, e o risco de a empresa os perder para a concorrência foi reduzido ao longo do relacionamento estabelecido e fortalecido por estratégias específicas. É como se o *marketing* de relacionamento propusesse uma redução no esforço feito pela empresa para conter a entropia³⁶, que, ao contrário do que se pode imaginar, diminui os custos da empresa. Reichheld e Sasser (1990) apresentam algumas razões para se praticar o *marketing* de relacionamento, enfatizando a redução crescente dos custos e o crescimento da margem de contribuição individual, que são as seguintes:

- o crescimento das vendas para o mesmo cliente reduz, ao longo do tempo, os custos com o mesmo. Na medida em que empresa e cliente se conhecem, a empresa pode servir melhor o cliente e a chance de satisfazê-lo e retê-lo ;
- clientes leais reduzem o custo de comunicação, porque conhecem a empresa e fazem uma publicidade boca a boca favorável;
- clientes leais se dispõem a pagar um pouco mais para ficar na mesma empresa, porque são mais sensíveis ao risco de mudar para outra e reiniciar um relacionamento.

³⁶ Entropia é uma “medida da desordem de um sistema, usada na termodinâmica para determinar a maneira pela qual um sistema será alterado quando for comprimido, expandido, aquecido ou resfriado” (Nova Enciclopédia Folha, 1996). O autor utiliza o termo para reforçar a semelhança da organizações com os sistemas, tal qual em outras áreas do conhecimento.

A redução de custos, na ótica financeira das empresas, talvez seja o maior trunfo do *marketing* de relacionamento, pois, de uma forma geral, o custo de manter clientes é menor do que o de atrair novos (REICHHELD E SASSER, 1990; RUST, ZAHORIK E KEININGHAM, 1995). A situação, assim, passa a ser de uma entropia negativa mais amena, com redução de custos. O *marketing* de relacionamento entende que os clientes vão mudando na sua forma de se relacionar com os produtos, serviços e empresas, tornando-se cada vez mais exigentes, e que as ferramentas utilizadas devem buscar exatamente acompanhar essa mudança e canalizá-la para manter uma estabilidade empresarial. As empresas ficariam, dessa forma, mais tranqüilas, tendo assegurado uma base de clientes que conhecem a empresa e que estão dispostos a cooperar com ela, para ver suas expectativas atendidas. Busca-se, desse modo, um crescimento da empresa assegurado pelos clientes leais, com menor vulnerabilidade quanto à qualidade, na medida em que o próprio cliente participa do processo de criação de valor para seu uso. Isso significa que a empresa tem garantida uma boa quantidade de energia crescente, já que pode aumentar a quantidade vendida por cliente e não o número de clientes. Enquanto o *marketing* de conquista busca atrair clientes – atendidos ou não pelos concorrentes, insatisfeitos ou não -, o *marketing* de relacionamento tenta gerenciar a satisfação e a insatisfação de seus próprios clientes, visando a uma contenção da energia possivelmente dissipável, sem recorrer tanto a novas fontes que a empresa ainda não conhece (os insatisfeitos da concorrência).

O *marketing* de relacionamento é tratado em diversas dimensões pelos estudiosos dedicados ao assunto. Webster³⁷ (1974), *apud* Ribeiro (1999), apresenta três dimensões do *marketing* de relacionamento: filosófica, estratégica e tática.

Segundo o autor, do ponto de vista filosófico, o *marketing* de relacionamento considera a criação e a agregação de valor ao relacionamento como a filosofia central do negócio, realizada por meio de uma cooperação mútua, em que a

³⁷ WEBSTER, Frederic E. *Marketing for managers*. New York: Harper & Row, Publishers, 1974. 324 p.

troca se caracteriza como estável, amigável e alicerçada em confiança e comprometimento dos envolvidos (empresa e cliente).

Na dimensão estratégica, o relacionamento é encarado como uma estratégia para conquistar e dominar mercados. Wiersema (1996) apresenta a intimidade com o cliente como uma entre três opções para conquistar a liderança de mercado. Segundo o autor, a empresa pode ter excelência operacional, excelência em produtos e intimidade com o cliente, sendo a última sustentada pela qualidade dos serviços prestados, que é obtida quando a organização consegue compreender as expectativas dos clientes e traduzir essa compreensão em soluções customizadas.

A dimensão tática é o campo em que estudiosos como McKenna (1985) e Kotler (1999) mais questionam o modelo de McCarthy (1960) conhecido como 4P's (produto, preço, promoção e praça) como sendo insuficiente ou precário para sustentar os relacionamentos. McKenna, em 1985, já evidenciava a importância dos relacionamentos e, em 1992, o autor passa a defender a construção de relacionamentos e não a promoção de produtos. Nessa visão, o cliente deixa sua posição de passividade e passa a contribuir na construção do pacote de valores (4P's) a ser ofertado ao mercado. O comprometimento preconizado na dimensão filosófica é colocado em prática por intermédio de uma série de ações que garantam o envolvimento do cliente e a personalização das ofertas, potencialmente mais valiosas para quem contribuiu na sua concepção.

3.2 As etapas da construção dos relacionamentos

Embora os estudiosos do *marketing* de relacionamento (BERRY, 1991; GORDON, 1998; MCKENNA, 1985; PEPPERS E ROGERS, 1994; REICHHELD, 1996; VAVRA, 1993 dentre outros) apresentem diferentes nomenclaturas para as etapas de construção de relacionamentos com o cliente, todos eles partem de um mesmo pressuposto: os clientes são diferentes e, para estabelecer um relacionamento, é preciso, antes de tudo, conhecer essas diferenças. Peppers e Rogers (1994, p. 89) recomendam: "diferencie os clientes, não apenas os produtos", afirmando

que os consumidores não são uniformes. Reichheld (1996) argumenta que as empresas que desejam construir relacionamentos devem ter em mente três regras básicas:

1. Alguns clientes são inerentemente previsíveis e leais, independentemente da empresa com a qual estejam fazendo negócio. Eles simplesmente preferem relacionamentos estáveis e duradouros.
2. Alguns clientes são mais rentáveis do que outros. Gastam mais, pagam as contas com maior presteza e demandam menos serviço.
3. Alguns clientes acharão seus produtos e serviços mais valiosos do que os de seus concorrentes. Nenhuma empresa pode ser tudo para todos. Seus pontos fortes específicos simplesmente serão mais adequados às oportunidades e necessidades de determinados clientes (REICHHELD, 1996, p. 69).

Segundo Gordon (1998), uma empresa que deseja planejar e aperfeiçoar o relacionamento com seus clientes deve obedecer a um processo composto por oito fases: um estágio de pré-planejamento, quando são definidos os objetivos, prazos, equipes e recursos envolvidos no projeto; uma avaliação do cliente, que considera sua lucratividade, a qualidade do relacionamento, o *mix* atual de clientes e a disposição do cliente em estabelecer um relacionamento duradouro; uma fase de identificação das práticas atuais dos concorrentes, principalmente aquelas voltadas para os melhores clientes; uma avaliação das condições internas da empresa para implementação das práticas de relacionamento que é seguida de uma declaração de oportunidades, ou seja, um resumo das avaliações anteriores, mostrando as possibilidades da empresa, suas necessidades e resultados potenciais. Uma sexta etapa consiste na elaboração de projeções dos resultados em relação aos objetivos do plano, que será apresentada na etapa seguinte, para que a alta administração autorize os investimentos necessários. A última etapa consiste no planejamento operacional das atividades.

Considerando o escopo do estudo proposto pela autora deste trabalho, a abordagem teórica se concentrará na FASE 1: AVALIAÇÃO DO CLIENTE.

3.2.1 Avaliação do cliente: escolha dos clientes para relacionamento

Assumindo a organização como um grande sistema e seus subsistemas, que formariam a cadeia de relacionamentos, tendo claro o objetivo a perseguir – relacionamentos de longo prazo com clientes leais - a organização, do ponto de vista do *marketing* de relacionamento, deve escolher os clientes que vai atender e aqueles que vai deixar de lado (REICHHELD, 1996). Nas palavras de Gordon (1998), a empresa deveria se perguntar

quais são os clientes mais lucrativos? Quais podem se tornar mais lucrativos? Quais são muito importantes para o futuro da empresa? Quais deveriam ser despedidos? Quais os clientes que querem manter um relacionamento e quais estão unicamente interessados em comprar por um bom preço? (GORDON, 1998, p. 17)

Como se pode perceber, a eficiência das estratégias do *marketing* de relacionamento está alicerçada na capacidade seletiva da organização – escolhendo os clientes que deseja atender (sempre os mais lucrativos) e na sua capacidade de exclusão (dos clientes indesejáveis). Aí reside a possibilidade de otimização: boa seleção, boa exclusão, manutenção dos escolhidos no longo prazo. O relacionamento também espera um investimento por parte do cliente, o que contribui ainda mais para a eficiência do sistema como um todo. Se o cliente se mantém fiel à empresa, provavelmente passa a conhecê-la melhor e desenvolve formas mais eficientes de se relacionar com ela. Ele pode, por exemplo, saber os horários em que a loja está mais vazia, agilizando suas compras, telefonar e chamar a atendente pelo nome, tornando mais calorosa a conversa, encontra mais facilmente produtos que deseja dentre tantos outros. Reinche (1998) descreve essa bilateralidade do relacionamento dizendo que o cliente terá que investir para que a empresa possa atendê-lo melhor e que o retorno vem quando ele recebe o que deseja. Esse investimento está associado, na maioria das vezes, ao tempo dedicado ao fornecimento de informações sobre expectativas, percepções e satisfação com produtos, serviços da empresa e da concorrência.

O *marketing* de relacionamento também é assertivo, quando busca romper os limites entre a empresa e o cliente, convidando-o a participar dos processos organizacionais. Gordon (1998, p. 41) descreve com clareza essa pretensão: “O *marketing* de relacionamento [...] convida o cliente para dentro da empresa por meio da cadeia de valor. Ele apaga a linha que limita onde começa o cliente e onde a empresa termina”.

O mesmo autor descreve a continuidade dos relacionamentos com os clientes e fala das implicações para a organização, novamente reforçando a visão sistêmica da cadeia de relacionamentos.

Processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional (GORDON, 1998, p. 31).

No *marketing* de relacionamento, o cliente participa ativamente da seleção de insumos, fornece permanentemente *feedback* negativo (e também positivo) e configura, junto com a organização, o processo de codificação. Ele se envolve na seleção dos insumos, na medida em que dispõe de um canal aberto para dizer aquilo de que gosta (e de que não gosta). Como consequência, a organização tem um cliente leal, e o cliente recebe aquilo que espera. Peppers e Rogers (1994) descrevem a lealdade como consequência dessa interação, afirmando que o cliente é leal à empresa porque ela já conhece suas necessidades e preferências.

Uma das características mais marcantes da organização que adota o *marketing* de relacionamento é, sem dúvida, a diferenciação denominada por Bertalanffy (1973) mecanização progressiva. As organizações que praticam o *marketing* de relacionamento buscam se diferenciar e o fazem por meio do aprofundamento da relação com o cliente, o que Wiersema (1996) chamou de intimidade: a intimidade torna o cliente cada vez mais próximo e faz com que ele perceba a organização como muito diferente das demais, exatamente devido às possibilidades oferecidas pelo relacionamento. O que isso quer dizer, na prática?

Significa que uma empresa que pratica esse tipo de abordagem de *marketing* se torna diferente aos olhos de seus clientes leais e que pode fazer dessa percepção algo pelo qual possa cobrar mais, ou seja, o cliente percebe mais valor (benefícios *versus* sacrifícios para aquisição) nela que nas concorrentes. Gordon (1998) chega a dizer que o cliente leal é mais eficiente nas suas relações com a empresa, porque sabe exatamente os caminhos a percorrer. Assim, a empresa pode criar caminhos mais mecânicos e automatizados para ele, que não se sentirá retraído em utilizá-los, por ter participado da sua concepção. Reichheld (1996, p.48) comenta o comportamento dos clientes leais e a sua eficiência dizendo que eles “não desperdiçam seu tempo solicitando serviços que a empresa não oferece. A familiaridade com os produtos da empresa os torna menos dependentes de seus funcionários para obter informações e conselhos”.

Light (1998) defende que uma grande participação de mercado é uma determinante da lucratividade, mas a qualidade dessa participação de mercado também é importante. A qualidade, nesse caso, é a fatia de clientes leais à marca.

Alguns autores apresentam modelos para a avaliação de clientes, que geralmente incluem uma tipologia. Estudos de segmentação são utilizados para identificar, no conjunto de clientes atuais, o perfil de cada um deles e o tamanho dos segmentos identificados, para estudar as suas margens. Forsyth et al. (2000) alertam para o fato de que a segmentação tradicional, baseada sobretudo em fatores demográficos e geográficos, não atende aos requisitos dos segmentos baseados em valor. Segundo os autores, muitas empresas começam seu trabalho de segmentação com a simples tarefa de identificar diferenças com base na demografia ou nos diferentes atributos das diferentes empresas, mas, do ponto de vista de análise do valor do cliente, essas informações pouco contribuem.

Forsyth et al. (2000) propõem quatro maneiras de resolver o dilema da segmentação: o mapeamento, a auto-seleção, os modelos de pontuação e a segmentação de duplo objetivo.

No mapeamento, a empresa identifica os clientes, suas necessidades e desejos e configura sua oferta baseada nos segmentos que identifica como de seu interesse. Na auto-seleção, ocorre o contrário: a empresa configura a sua oferta e espera que os clientes sensíveis ao seu diferencial a procurem. A empresa pode, por exemplo, aumentar a variedade de produtos, na expectativa de que os clientes que a procurarão são aqueles que buscam variedade.

Os modelos de pontuação são aplicados após o mapeamento e são baseados no método estatístico chamado de análise de função diferencial, que permite utilizar respostas dos clientes a algumas perguntas-chave para classificá-los nos segmentos adequados. A cada resposta são atribuídos pontos que correspondem a determinados segmentos.

A segmentação de duplo objetivo, segundo Forsyth et al. (2000), consiste na utilização da modelagem de dados de pesquisa de mercado para otimizar uma função que é a soma da ponderação da segmentação baseada no valor e daquela baseada na demografia.

Raphel e Raphel (1996) apresentam uma tipologia de clientes e de como fazê-los ascenderem na escala da fidelidade, tornando-os cada vez mais lucrativos. Os tipos de clientes mostrados pelos autores são basicamente os mesmos descritos por Reichheld (1996): clientes potenciais, experimentadores, clientes eventuais, clientes regulares e defensores.

Os clientes potenciais são pessoas que talvez estejam interessadas em comprar da empresa. Podem ter ouvido falar do negócio, mas nunca compraram lá. Precisam de estratégia de atração, para experimentarem os produtos e serviços da empresa. Raphel e Raphel (1996) apresentam dez maneiras de converter um cliente potencial em um experimentador: criar uma razão importante para que ele compre pela primeira vez; pedir nomes de clientes potenciais a clientes atuais; envolver instituições às quais ele pertença; testar a mala direta por distribuição geográfica; promover o envolvimento na comunidade; propiciar conhecimento maior do produto; proporcionar treinamento e aprendizado; realizar visitas à concorrência para aprender sobre ela; comparecer a reuniões de associações e buscar permanentemente informações sobre o negócio.

Já os *experimentadores ou shoppers* são aqueles que visitaram o negócio pelo menos uma vez e subiram um degrau na escala da fidelidade. Raphel e Raphel (1996) dizem que os experimentadores são céticos, têm algum conhecimento a respeito da empresa, do produto ou do serviço, mas ainda não tomaram a decisão de compra. Para atraí-los, os autores recomendam: condições adequadas para recepção e sensação de estar à vontade nos primeiros oito segundos no estabelecimento; liquidações; postura profissional compatível com o perfil do cliente; memorização do nome do cliente, pesquisa com os experimentadores; caixa de sugestões; quadros de garantias e de missão da empresa bem à vista; anúncios bem diferenciados; fazer retorno de mala direta e enviar cartas de agradecimento.

Os clientes eventuais são pessoas que adquiriram um ou mais produtos ou serviços e podem ser de três tipos: aqueles que compram apenas uma marca, os que aparecem apenas no início de estações e os que compram somente em liquidações. Para transformá-los em clientes regulares, é preciso, segundo os autores, avisá-los com antecedência sobre promoções, novidades; realizar promoções só para eles; abrir mão de taxas e oferecer alguns serviços como cortesia; inserir vale-brindes do negócio em outras empresas não concorrentes; enviar presentes fora de época; ter disponibilidade para atendê-los; oferecer serviços extras e programas de fidelidade.

Os clientes *regulares* são aqueles que adquirem regularmente seus produtos ou serviços. Uma das formas de convertê-los em defensores é o desenvolvimento de programas de fidelidade, que os façam se sentirem importantes e únicos, oferecendo-lhes tratamento e privilégios especiais e investigando o que eles querem da empresa.

Os defensores são pessoas que elogiam a qualidade do negócio a quem quiser ouvir e são também chamados de apóstolos. Eles podem e devem ser utilizados pela empresa para dar depoimentos e o farão com espontaneidade. O defensor atua como um captador dos outros tipos de clientes.

Uma outra abordagem que também categoriza os clientes utiliza o conceito de laços ou vínculos para identificar a forma atual de relacionamento com a empresa. Parte-se da idéia de que uma das formas de tornar um cliente mais lucrativo, ou fazer um cliente não lucrativo migrar para a categoria de lucrativos, é a intensificação das formas de unir a empresa a esses clientes, por meio do que Storbacka, Strandvik e Grönroos (1994) chamaram de laços. Esses laços constituem verdadeiras barreiras à saída dos clientes. Berry (1991) definiu três níveis de relacionamento, baseados nas intensidades desses laços. O nível mais baixo é fundamentado em laços financeiros, que mantêm o cliente principalmente via descontos e vantagens progressivas. O nível intermediário sustenta-se em laços sociais, que tornam o cliente mais próximo da empresa por meio de uma comunicação constante, personalização de serviços e aumento do serviço básico oferecido. O nível mais elevado é conquistado pelo estabelecimento de laços estruturais, quando a empresa oferece benefícios ao cliente via redes de comunicação, fornecimento de equipamentos e *softwares*, por exemplo.

Gordon (1998) chamou esses laços de vínculos e expandiu os três laços identificados por Berry (1991) para sete vínculos principais que unem a empresa a seus clientes. São eles:

- vínculo estrutural;
- vínculo de valor de marca;
- vínculo comportamental;
- vínculo pessoal;
- vínculo de informação e controle;
- vínculo de valor;
- vínculo de opção zero.

O vínculo estrutural é aquele que une a empresa ao cliente por meio de estruturas físicas de relacionamento, das quais a mais importante é a tecnologia. A empresa que está interligada com o cliente por uma rede para informá-lo em tempo real sobre seus estoques, sobre o andamento de seus pedidos ou sobre o andamento de seus projetos consegue criar, por intermédio desses mecanismos, percepções negativas quanto a uma possível migração para outra empresa.

Quando uma empresa fornece *softwares* para que o cliente possa ler os resultados de suas pesquisas, quando treina os funcionários do cliente em técnicas exclusivas ou quando fornece equipamentos para os funcionários trabalharem melhor, ela está vinculando o cliente por meio de uma estrutura. Ao considerar a mudança, o cliente pensa no risco de perder as conveniências do relacionamento anterior e nas dificuldades que teria ao recomeçar sem a estrutura atualmente disponibilizada pelo fornecedor.

O vínculo de valor de marca pode ser estabelecido de duas formas: o cliente prefere a marca pelos benefícios objetivos que ela lhe proporciona (alto desempenho, durabilidade, beleza) ou pelos benefícios subjetivos que se referem àquilo que a imagem da marca lhe confere (*status* e aceitação no grupo entre outros). As empresas buscam, permanentemente, vincular suas marcas a características positivas quanto à dimensão objetiva do vínculo (produto/serviço de alto padrão) quanto à dimensão subjetiva (força da marca, ou seja, seu poder de atração).

O vínculo comportamental é estabelecido por meio de uma identificação entre o cliente e a forma de uma empresa agir (seu profissionalismo, valores, dedicação ao cliente, cultura organizacional). O cliente se sente bem com aquela forma de se relacionar, acredita nela e, por isso, permanece na empresa. As empresas que se esforçam para construir um código de ética e praticá-lo acreditam na força desse vínculo.

O vínculo pessoal refere-se a uma ligação do cliente a pessoas específicas e não à organização. Isso acontece em maior grau com profissionais liberais, como médicos, dentistas, arquitetos, cabeleireiros, manicures, com os quais o cliente estabelece uma relação de confiança que é única. Se o profissional muda de empresa, o cliente também o fará. Esse cliente não enxerga a empresa e os demais profissionais, o que constitui uma dificuldade no estabelecimento dos outros tipos de vínculo.

O vínculo de informação e controle ocorre quando a empresa oferece informações valiosas para o controle da operação do cliente, nas quais ele confia a ponto de, muitas vezes, suprimir seus próprios controles. Transportes, contas

telefônicas por ramal e demonstrativos de gastos de funcionários com refeição ou táxi são bons exemplos da operacionalização desse vínculo.

O vínculo de valor se estabelece quando o cliente consegue perceber um valor superior na empresa fornecedora, ou seja, essa empresa pode se esforçar tanto para atender à expectativa do cliente que ele a percebe como única. Os programas de fidelidade também criam esse tipo de vínculo, na medida em que proporcionam valores adicionais aos clientes que utilizam mais os serviços da empresa.

O vínculo de opção zero é também conhecido como consumo compulsório, ou seja, ele mantém o cliente pela falta de alternativas na concorrência ou mesmo pela inexistência de competidores. Os serviços governamentais e os monopólios enquadram-se nessa categoria de vínculo.

3.2.2 Programas de retenção de clientes

Tendo escolhido os clientes para o seu relacionamento, a empresa passa à operacionalização de atividades para aumentar a chance de seu retorno. São os chamados programas de retenção, que podem ser divididos, segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001), em cinco áreas:

Programas de lealdade

São aqueles em que o cliente é recompensado pelas suas compras repetidas, recebendo descontos em transações, serviços exclusivos e brindes dentre outros. O cliente sabe que determinados comportamentos gerarão recompensas e, por isso, tende a repeti-los. O objetivo é prolongar o ciclo de vida do cliente com a empresa, tornando-o mais lucrativo e reduzindo, conseqüentemente, o custo de aquisição de novos clientes. Nesses casos, os programas satisfazem alguns critérios-chave, como acontece nas empresas aéreas, nas quais os clientes ganham pontos com frequência suficiente, as recompensas têm importância suficiente para eles e as margens dos serviços oferecidos são suficientemente

altas. Em outros setores, porém, eles freqüentemente se deterioram, tornando-se mais uma forma de fornecer descontos a quem faz uma recompra sem criar qualquer lealdade. Por isso, é importante compreender quais os efeitos que esse tipo de programa tem ou terá sobre os atuais clientes.

Programas de reconhecimento e tratamento especiais

Quando os programas de recompensas se transformam numa maneira alternativa de desconto para o cliente, sem criar a lealdade a longo prazo, o que pode estar acontecendo é uma agregação de valor ao valor de valor, na forma de desconto para os clientes mais freqüentes. É preciso, então, ver se os melhores clientes dessa empresa não valorizam outros tipos de benefícios, além das recompensas monetárias.

Por exemplo, o reconhecimento e tratamento especiais dados aos membros de maior valor de empresas aéreas (embarque antecipado, chamar o cliente pelo nome no *check-in*) são tão valorizados quanto os benefícios como milhagem em dobro e *upgrades* para a primeira classe (RUST, ZEITHAML E LEMON, 2001, p. 105).

Programas de conexão de afinidade e emocional

O principal aspecto da afinidade é que a empresa, seu produto ou serviço passam a fazer parte integrante da vida do cliente, isto é, o custo de mudança de fornecedor para o consumidor passa a incluir algum tipo de perda. Johnson (1998) recomenda que os programas de afinidade sejam aplicados somente quando a marca representa um estilo de vida forte, pois seus membros precisam estar muito interessados e dispostos a investir tempo extra em conhecer mais a respeito de seus produtos. Nem todos os produtos ou serviços, portanto, são candidatos a programas de afinidade, mas, assim como a capacidade de identificar o interesse ou elo emocional e ter acesso ao mesmo podem ser a chave para eficácia desse tipo de programa nos demais setores, também pode ser a chave para descobrir, com criatividade, como se inserir na comunidade e na percepção emocional do consumidor.

Programas de criação de comunidades de clientes

A criação de comunidades está intimamente ligada à idéia de afinidade. Nas comunidades, a marca serve, com freqüência, como foco do grupo de afinidade. Há casos, como o das motocicletas Harley-Davidson, em que os próprios clientes criam suas comunidade, mas elas também podem ser formadas pelas empresas. Para isso, é preciso convencer os clientes de que irão se beneficiar por estarem conectados com outros clientes. A capacidade da empresa de alcançar esse objetivo depende da natureza de seus produtos ou serviços, mas, principalmente, da imagem da empresa e das motivações de seus clientes.

Programas de criação de conhecimento

Os avanços recentes na tecnologia de bancos de dados têm proporcionado, pela primeira vez desde o advento do *marketing* de massa, condições para as empresas guardarem cada transação e interação com o cliente, tornando possível que providências para aumentar a probabilidade de o cliente voltar se tornam acessíveis mesmo àquelas marcas que não são fortemente personalizadas nem podem estabelecer conexões imediatas com os interesses ou as emoções de seus clientes. É importante ressaltar, porém, que, se o foco não estiver no cliente, “essa tecnologia de base de dados terá tanta probabilidade de criar uma desconexão com o cliente quanto de fortalecer conexão” (RUST, ZEITHAML E LEMON, 2001, p. 109).

3.3 Transformando clientes diversos em clientes lucrativos

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) discutem formas de transformar clientes menos lucrativos em clientes mais rentáveis. A idéia central da *alquimia do cliente* é que as empresas devem abandonar aqueles que são não lucrativos e indesejáveis. Por outro lado, os clientes não lucrativos, mas ainda assim desejáveis, podem ser movidos para a faixa da clientela que apresenta os negócios mais lucrativos.

por meio de estratégias específicas e determinadas para aumentar o valor em cada um desses segmentos e atender melhor às suas necessidades e vontades.

A pirâmide de clientes proposta pelos autores consiste na classificação dos clientes em camadas desde a de platina (mais lucrativos) até as de ferro (não lucrativos, mas desejáveis) e de chumbo (não lucrativos e também não desejáveis), passando pela de ouro, que “difere da de platina nos níveis de lucratividade, talvez porque os clientes queiram descontos que limitam as margens ou não sejam tão leais” (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001, p. 189) a um único fornecedor. Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 201), o conceito de pirâmide considera que “há camadas de clientes que diferem em características, sensibilidade ao atendimento e, mais importante, lucratividade”.

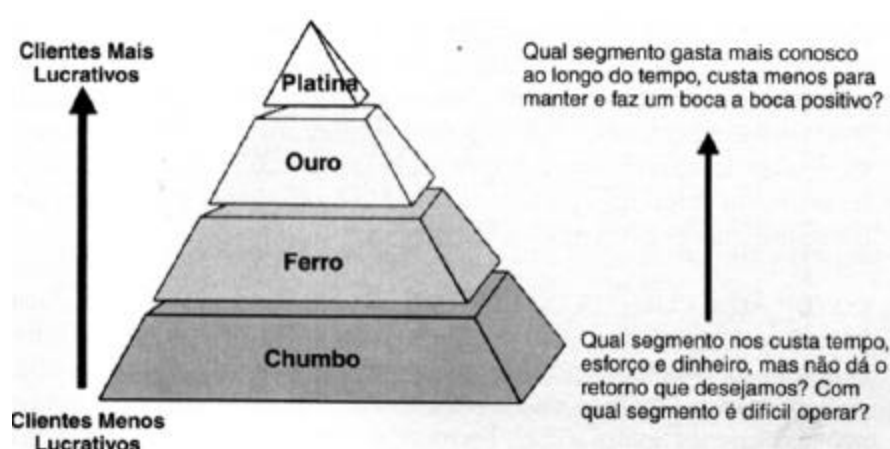


Figura 10 - A pirâmide de clientes

Fonte - RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001, p. 191.

Isso implica várias questões práticas, que se referem à amplitude do esforço empresarial dispendido na adoção do conceito de pirâmide: um esforço empresarial para simplesmente implementar a abordagem - descobrindo quais clientes gastam mais com os serviços da empresa; um esforço que também grava e armazena custos associados a cada cliente no arquivo de informações da clientela; outro que desenvolve perfis das diferentes faixas de clientes e, ainda, determina maneiras de acessar os clientes de cada faixa seja individualmente seja como um grupo. “Quando a pirâmide de clientes é adequada para uma empresa? Quando faz sentido dividir os clientes em camadas” (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001, p. 201).

Além da questão sobre em quais condições o uso da pirâmide de clientes é mais desejável, outras que surgem no gerenciamento da pirâmide são encontrar os clientes mais lucrativos e atendê-los de acordo com suas camadas.

Respondendo à primeira questão, Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 202) consideram que, “do ponto de vista da empresa, a pirâmide de clientes é desejável quando há clientes que diferem em lucratividade, mas recebem os mesmo níveis de serviços”. Nesse caso, a empresa está possivelmente desperdiçando seus recursos com o uso deles por meio de um amplo grupo de clientes, em vez de se concentrar nos melhores. A pirâmide também é desejável quando os clientes querem serviços ou níveis de serviços diferentes; quando os clientes estão dispostos a pagar por diferentes níveis de serviços; quando os recursos de atendimento, inclusive o tempo dos funcionários, são limitados; quando os clientes definem valor de maneiras diferentes; quando os clientes podem ser separados uns dos outros e quando os diferenciais de serviços podem levar os clientes a subirem de nível.

Decidido que a pirâmide é adequada, passa-se ao primeiro desafio: determinar a lucratividade dos clientes e/ou dos seus segmentos. Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o processo de mineração de dados³⁸ não é normalmente usado na identificação de segmentos de lucratividade, mas pode ser, desde que devidamente adaptado. A empresa que utiliza o processo provavelmente não dispõe de algumas informações sobre lucratividade, tais como investimentos na prospecção de clientes, receitas e custos por cliente, dentre outros, e capturar, registrar e armazenar esse tipo de dado pode demorar algum tempo e requerer investimentos em pessoas e tecnologia.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) descrevem o processo de determinação da lucratividade dos clientes em dez passos. O primeiro consiste na determinação dos investimentos totais de *marketing* na prospecção de clientes, considerado pelos autores como a etapa mais difícil, por envolver os custos associados ao

³⁸ Técnica que define o processo automatizado de captura e análise de conjuntos de dados visando a extração de significados ocultos (Disponível em <http://www.cos.ufrj.br/~rafael/data_mining.html>. Acesso em 15 maio 2003).

atendimento a clientes – que são prospectados ao mesmo tempo em que são atendidos por algum serviço da empresa. Em seguida, vem a determinação da taxa de rendimento sobre os investimentos e, no caso de clientes industriais e comerciais, do que eles se utilizam nos serviços da empresa. Além disso, é necessário criar arquivos de informações sobre clientes para identificar as receitas de cada um, registrar e armazenar os custos associados a cada cliente nos bancos de dados, para assim, desenvolver perfis das camadas resultantes e desenvolver medidas de atratividade para as camadas. As camadas de clientes encontradas devem apresentar características que as diferenciem nitidamente umas das outras, para que a empresa possa estabelecer os esforços destinados a cada uma. Essa diferenciação pode se dar por meio de critérios como potencial de lucros de cada camada, se os clientes são ou não inovadores na adoção de novos produtos, a quantia gasta com um concorrente e que poderia ser convertida para a empresa e outros, que a empresa considerar adequados ao seu negócio. Conhecidas as características de lucratividade dos clientes, a empresa pode eliminar do seu foco aqueles que não são lucrativos ou adotar medidas para torná-los rentáveis e determinar as formas de abordagem a cada um dos grupos rentáveis, estabelecendo estratégias de relacionamento distintas para cada um.

Somente os clientes que poderão se tornar lucrativos para a empresa em termos de Valor por Toda a Vida devem continuar como possíveis clientes. Portanto, a empresa precisa romper as ligações com os clientes não-lucrativos, mesmo que tenham sido seus clientes por algum tempo (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001, p. 208).

O capítulo seguinte descreverá o sistema móvel celular – SMC - no Brasil, desde a sua criação, as etapas do seu desenvolvimento, as operadoras e as principais estratégias utilizadas para atração e manutenção dos clientes. A compreensão do funcionamento do sistema é um passo importante no entendimento da pesquisa realizada com as operadoras, que buscou identificar a presença do conceito de valor do cliente na implementação de estratégias de relacionamento com clientes. A apresentação do SMC servirá como pano de fundo para a apresentação e discussão dos resultados dos trabalhos práticos desenvolvidos nesta dissertação.

4 O SISTEMA MÓVEL CELULAR NO BRASIL

Este capítulo tem por objetivo traçar um panorama do sistema móvel celular no Brasil, desde a sua implantação até a fase de consolidação, iniciada no final de 2002. A sua elaboração está baseada em levantamentos de dados secundários em fontes diversas, sendo as principais os *sites* da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL -, da Revista Exame, no *link* específico sobre telefonia móvel, da Revista World Telecom, publicada pelo International Data Corporation do Brasil – IDC -, líder mundial em informações sobre telecomunicações, de todas as operadoras do SMC no Brasil e os principais jornais e revistas de circulação nacional, sendo a Gazeta Mercantil o único veículo que garante pontuação junto à CAPES, no caso de publicação de artigos. O capítulo versará sobre as características de um sistema móvel celular e do SMC no Brasil, enfocando questões de tecnologia, crescimento do mercado e estágios de competição.

Durante a elaboração deste trabalho, ocorreram várias alterações no cenário competitivo: novas empresas entraram no mercado, houve fusões e aquisições e, por isso, este capítulo e a parte prática da pesquisa sofreram alterações no sentido de tornar o texto o mais atualizado possível. Entretanto, como será apresentado a seguir, o setor de telefonia móvel é tão dinâmico e, no Brasil, está longe de uma acomodação, que é provável que, já no primeiro mês após a conclusão desta dissertação, haja muita informação a acrescentar. Isso não quer dizer que o trabalho será invalidado, pois ele busca refletir um momento vivido pelo setor, que pode contribuir para o aprendizado de outros tipos de negócios, ainda em estágios de desenvolvimento de mercado anteriores ao da telefonia celular.

4.1 O que é o sistema móvel celular

Os serviços móveis de telecomunicações são todos aqueles nos quais os usuários utilizam, para se comunicar, terminais ou estações móveis. Reúnem o SMC, o Serviço Móvel Global por Satélite – SMGS -, o Serviço Móvel Especializado – SME - e o Serviço Especial de Rádio Chamada – SER -, também conhecido como *paging*. Outro serviço que tem essa característica é a Rádio Determinação.

A ANATEL (2000) define o SMC como

o serviço de telecomunicações móvel terrestre, aberto à correspondência pública, que utiliza um sistema de radiocomunicações, com técnica celular, interconectado à rede pública de telecomunicações, e acessado por meio de terminais portáteis, transportáveis ou veiculares, de uso individual (ANATEL, 2000, p.78).

Além da comunicação por voz, no SMC, também são oferecidas outras funcionalidades, como serviços de valor adicionado. Dentre esses serviços, a caixa postal ou correio de voz é o mais conhecido. Permite ao usuário ter uma mensagem de voz armazenada para ser ouvida posteriormente. Além desse, uma série de outros serviços como chamada em espera, identificador de chamadas e serviço de mensagens curtas – SMS - são oferecidos pelas operadoras.

A telefonia móvel evoluiu a partir dos antigos sistemas de comunicação via rádio, até então utilizados pelos bombeiros, frotas de táxi, departamentos de polícia e segurança pública dentre outros. A distinção marcante é que os sistemas de comunicação via rádio funcionam a partir de uma única estação de rádio-base, com um transmissor de grande potência e um número limitado de canais - dez, ao todo. Esta estação é instalada no ponto mais alto da área que se pretende cobrir, compondo uma grande célula, cujo alcance é limitado por obstáculos naturais, como montanhas, e artificiais, como edifícios. Normalmente, as transmissões são mais potentes que na telefonia celular, mas se restringem a um raio próximo a 30 km.

Já no SMC, várias estações de rádio-base, torres com transmissores e receptores, são estrategicamente dispostas em diversos pontos da região que se pretende cobrir. Elas formam células que se assemelham a uma colméia – daí o nome celular - diminuindo as áreas de sombras provocadas pelos obstáculos. Nesse caso, a potência dos transmissores em cada célula é menor, mas, como o número de canais disponíveis é bem maior, as células podem ser continuamente adicionadas ao sistema até o limite físico da central de comunicação e controle. O resultado é a ampliação da área de cobertura celular.

A telefonia celular foi dividida em três gerações, com uma intermediária entre a segunda e a terceira fases. A primeira geração (1g) da telefonia móvel corresponde às redes analógicas (amps), que permitiam apenas a transmissão de voz. A segunda geração equivale à era digital, que marcou a entrada das empresas concessionárias da Banda B, e comporta serviços inteligentes como caixa postal, transferência de chamada, conferência na linha e transmissão de dados em baixas velocidades, só para pequenos textos e sem imagem.

A 2,5 g (segunda geração e meia) de celulares permite uma velocidade de até 144 Kbps para transmissão de dados, dez vezes mais rápida que a segunda geração, além de ser cerca de três vezes mais veloz que o telefone fixo.

A terceira geração - 3g - é a *internet* sem fio, que terá exatamente os mesmos recursos de áudio e imagem hoje disponíveis na telefonia fixa. Os aparelhos da 3g permitirão transmitir imagens de alta resolução e vídeo em tempo real. Alguns protótipos desenvolvidos apresentam telas maiores, coloridas e incorporam computadores de mão (*palmtops*) e câmaras fotográficas digitais, que permitem capturar a imagem e enviá-la instantaneamente pela *web*.

Existem quatro diferentes tecnologias celulares: a analógica, *Advanced Mobile Phone Service* - AMPS – Serviço avançado de telefonia móvel e as digitais, a *Time Division Multiple Access* – TDMA – Acesso múltiplo por divisão de tempo, a *Code Division Multiple Access* – CDMA – Acesso múltiplo por divisão de código e a *Global System Mobile* - GSM – Sistema global para comunicação móvel. A tecnologia GSM é a mais usada no mundo, com 70% do total de usuários. As tecnologias digitais apresentam vantagens em relação à analógica, como melhor

aproveitamento do espectro, melhor gerenciamento de rede e uma vasta quantidade de serviços adicionais, inclusive acesso a dados e à *internet*. Por isso, elas estão substituindo, gradativamente, a tecnologia analógica, proporcionando melhor atendimento ao usuário e ampliando as possibilidades de uso dos sistemas com ganhos para as operadoras e conseqüente redução dos preços dos serviços. A tecnologia TDMA também é considerada ultrapassada, se comparada à GSM, mas os especialistas se dividem quanto ao seu futuro no Brasil: enquanto alguns afirmam que todas as redes que a utilizam começarão a ser transformadas, em 2003, em redes com tecnologia GSM, com expectativa de investimentos de 3 bilhões de reais com a mudança, outros a defendem, dizendo que ela não desaparecerá nos próximos quatro anos, porque boa parte do mercado está satisfeita com apenas o serviço de voz.

A figura 11 apresenta as opções de padrão tecnológico existentes no mercado de telefonia móvel, que são a TDMA, a CDMA e a GSM. Ainda existem aparelhos analógicos no Brasil, mas não há mais habilitação de novos com essa tecnologia, que deve permanecer ainda por uma década.

O constante desenvolvimento tecnológico tem contribuído para o avanço do setor, possibilitando a redução dos custos e o aumento da competição nos serviços. De acordo com a ANATEL (2000), o aumento da densidade do SMC (número de acessos por cem habitantes) faz cair o preço dos serviços e, dessa forma, a telefonia móvel torna-se mais competitiva. O SMC vem crescendo em ritmo muito mais acelerado que a telefonia fixa, em todo o mundo. Em entrevista à Revista Exame de março de 2003, uma analista do Yankee Group afirmou que o número de celulares deve ultrapassar o de linhas fixas em 2003 ou, no máximo, em 2004. Em países como a Dinamarca, o órgão regulador permite que as operadoras de celulares criem uma zona doméstica, onde o cliente paga uma tarifa reduzida – perto de sua casa. Alemanha e Itália têm esquemas semelhantes e, no Brasil, as operadoras já fornecem descontos para ligações dentro de determinadas áreas. Nesse sentido, a telefonia celular se apresenta como um grande concorrente da telefonia fixa, dispensando os investimentos na rede física, chegando *pelo ar* aos consumidores.

TDMA
Utiliza um número menor de grandes antenas retransmissoras, as quais por sua vez centralizam um número maior de transmissores em uma só unidade. Os custos, geralmente, são inferiores aos outros sistemas. Ele detém 10% do mercado de telefonia móvel no mundo, é predominante no Brasil, mas a tendência é que seja cada vez menos utilizado, pois não oferece o mesmo leque de opções de serviços que os outros padrões
CDMA
Acesso múltiplo por divisão de código. Cada circuito de voz é rotulado com um único código e adota um número maior de pequenas antenas retransmissoras, descentralizando as transmissões para várias unidades. A qualidade do serviço, assim, tende a aumentar. É utilizado basicamente nos Estados Unidos e Coréia. Não oferece roaming internacional
GSM
Sistema Global para comunicação móvel. É o mais utilizado no mundo, conhecido como padrão digital europeu. Ele vem acompanhado do GRPS, tecnologia de pacotes que possibilita a transmissão de dados celular e a <i>internet</i> sem fio de alta velocidade. O padrão aumenta em mais de dez vezes a velocidade de transmissão de dados, dos atuais 9,6 kbits/s para 115 kbits/s. Usando serviços de pacotes de dados, os assinantes passam a estar sempre conectados e sempre <i>on-line</i> de modo que os serviços e aplicações possam ser fáceis e rapidamente acessados. Oferece <i>roaming</i> internacional e dificulta a clonagem

Figura 11 – Quadro com os padrões tecnológicos da telefonia celular móvel

Fonte - Jornal Estado de Minas, 28 abr de 2003, Caderno de Economia, p.9.

O crescimento da indústria mundial de telefonia celular não apresenta sinais de estabilização. Até nos Estados Unidos, onde havia uma expectativa de estabilidade, o serviço cresce. Segundo a ANATEL (2000), esse mercado vem apresentando crescimento superior a 40% ao ano há quase uma década, tendo atingido o total de 480 milhões de telefones celulares ao final de 1999, número que já representa cerca de oito terminais por 100 habitantes do planeta.

4.2 O Sistema móvel celular no Brasil

Cerca de um século após ser a pioneira no sistema de telefonia fixa no Brasil (final do século XIX), a cidade do Rio de Janeiro também foi a primeira cidade do País a contar com o SMC. Este serviço foi introduzido em 1990 e começou a funcionar no dia 30 de dezembro, com capacidade para dez mil terminais.

Inicialmente, a telefonia móvel foi operada pelas empresas do Sistema de Telecomunicações Brasileiro - TELEBRAS - e por quatro outras organizações independentes. Nessa época, apesar de o governo ter realizado maciços investimentos nas empresas telefônicas - então predominantemente estatais, o que propiciou avanços significativos nas telecomunicações - o atraso do País nesse setor era notório, ficando muito aquém das necessidades da população. Milhões de brasileiros estavam privados de desfrutar dos serviços básicos de telefonia, principalmente pelos elevados custos. Outro agravante é a dimensão continental do território brasileiro.

Para ampliar a oferta desses serviços, melhorar a qualidade dos mesmos e tornar os preços menores era vital atrair investimentos privados, nacionais e estrangeiros, direcionados, sobretudo, para aprimorar a expansão da infraestrutura. Com a abertura do mercado de telefonia à concorrência, o Brasil estaria mais preparado para acompanhar a evolução tecnológica e se adequar às mudanças do mercado. No entanto, uma grande barreira para que esse cenário se instalasse no Brasil era o fato de a Constituição Federal de 1988 determinar o monopólio estatal das telecomunicações.

Em agosto de 1995, foi aprovada pelo Congresso Nacional a quebra do monopólio estatal. A promulgação da Lei n. 9.295/96, denominada Lei Mínima, possibilitou a entrada de novos prestadores no SMC.

A Lei Geral de Telecomunicações (Lei n. 9.472 de 16/07/1997) que criou um novo órgão regulador, a Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL -, atualizou a regulamentação do setor e estabeleceu os princípios básicos para a privatização, traçando, assim, o novo modelo para as telecomunicações no Brasil. A base era a universalização dos serviços e a livre competição, marcada pela transição de uma fase de monopólio para uma de duopólio. Esse novo sistema de concorrência iniciou-se pela telefonia celular.

O duopólio estabelecido a partir de 1997 dividiu o País em dez áreas de concessão para a prestação do SMC e inaugurou a licitação da exploração da banda B, faixa de 800 MHz, por empresas nacionais e estrangeiras.

Para a implantação do novo modelo, o Sistema TELEBRAS foi dividido em doze companhias *holding*: três controladoras de companhias de telefonia fixa, oito controladoras de companhias de telefonia celular, uma operadora dos serviços de longa distância nacional e internacional. As quatro organizações independentes, citadas anteriormente, também sofreram cisões. Na área de telefonia móvel, as concessionárias estaduais foram agrupadas em *holdings* da banda A. Em julho de 1998, foram levadas a leilão. Depois de privatizadas, reuniram-se em dez áreas de exploração.

A abertura da banda B do SMC, a partir de 1998, deu nova dinâmica ao segmento, com visíveis vantagens para o usuário. A entrada de novos competidores acabou com as filas e tumultos para a habilitação de um aparelho celular. Desde então, são crescentes as facilidades para se adquirir um telefone móvel: além da redução dos custos e tarifas, os planos alternativos multiplicaram-se, sendo possível comprar e habilitar um celular em *shoppings* e supermercados, muitas vezes, até sem custos de aquisição, em promoções. O celular deixa de ser privilégio de uma minoria e se torna um meio de comunicação acessível a qualquer trabalhador.

A figura 12 traz um panorama inicial das *holdings* e das principais prestadoras de telefonia móvel no Brasil, nas bandas A e B, apresentadas pela ANATEL que, como destacado a seguir, sofreu grandes transformações a partir de 2002, com a abertura do mercado para outras bandas de operação e com um processo de fusões e aquisições.

Em dezembro de 1999, as companhias da Banda B já detinham 28,4% do mercado nacional de telefonia móvel; em dezembro de 2001, sua participação correspondia a 32,9% da planta.

PRESTADORAS DO SMC				
Área de Abrangência	Banda A			Banda B
	Empresas Privatizadas		Outra Prestadora	Prestadora
	Holding	Prestadora		
1	TELESP Celular Participações S.A.	TELESP Celular S.A.		BCP S.A.
2			CETERP Celular S.A.	TESS S.A.
			CTBC Telecom Celular S.A.	
3	Tele Sudeste Participações S.A.	TELERJ Celular S.A. TELEST Celular S.A.		ATL Algar Telecom Leste S.A.
4	TELEMIG Celular Participações S.A.	TELEMIG Celular S.A.	CTBC Telecom Celular S.A.	MAXITEL S.A.
5	Tele Celular Sul Participações S.A.	TELEPAR Celular S.A. TELESC Celular S.A.	SERCOMTEL CELULAR S.A.	Global Telecom S.A.
6		CTMR Celular S.A.	CRT Celular S.A.	TELET S.A.
7	Tele Centro Oeste Celular Participações S.A.	TELEACRE Celular S.A. TELEBRASÍLIA Celular S.A. TELEGOIÁS Celular S.A. TELEMAT Celular S.A. TELEMS Celular S.A. TELERON Celular S.A.	CTBC Telecom Celular S.A.	AMERICEL S.A.
8	Tele Norte Celular Participações S.A.	TELEAIMA Celular S.A. TELEAMAZON Celular S.A. TELEAMAPÁ Celular S.A. TELEPARÁ Celular S.A. TELMA Celular S.A.		NORTE BRASIL TELECOM S.A.
9	Tele Leste Celular Participações S.A.	TELEBAHIA Celular S.A. TELERGIPE Celular S.A.		MAXITEL S.A.
10	Tele Nordeste Celular Participações S.A.	TELASA Celular S.A. TELECEARÁ Celular S.A. TELEPISA Celular S.A. TELERN Celular S.A. TELPA Celular S.A. TELPE Celular S.A.		BSE S.A.

Figura 12 – Quadro com as prestadoras do SMC

Fonte - <<http://www.ANATEL.gov.br/BIBLIOTECA/PUBLICACAO/TECNICAS/DEFAULT.ASP>>.

Acesso em 9 jan. 2003.

A planta instalada somava, no final de 1999, 15 milhões de acessos, o que representa um crescimento de aproximadamente 18 vezes, quando se considera o período compreendido entre 1994 a 1999, com uma taxa média de crescimento anual de 79,7%. A figura 13 mostra o avanço do serviço de telefonia móvel no Brasil até dezembro de 2001 e aponta a expectativa de telefones em operação em 2004 e 2005.

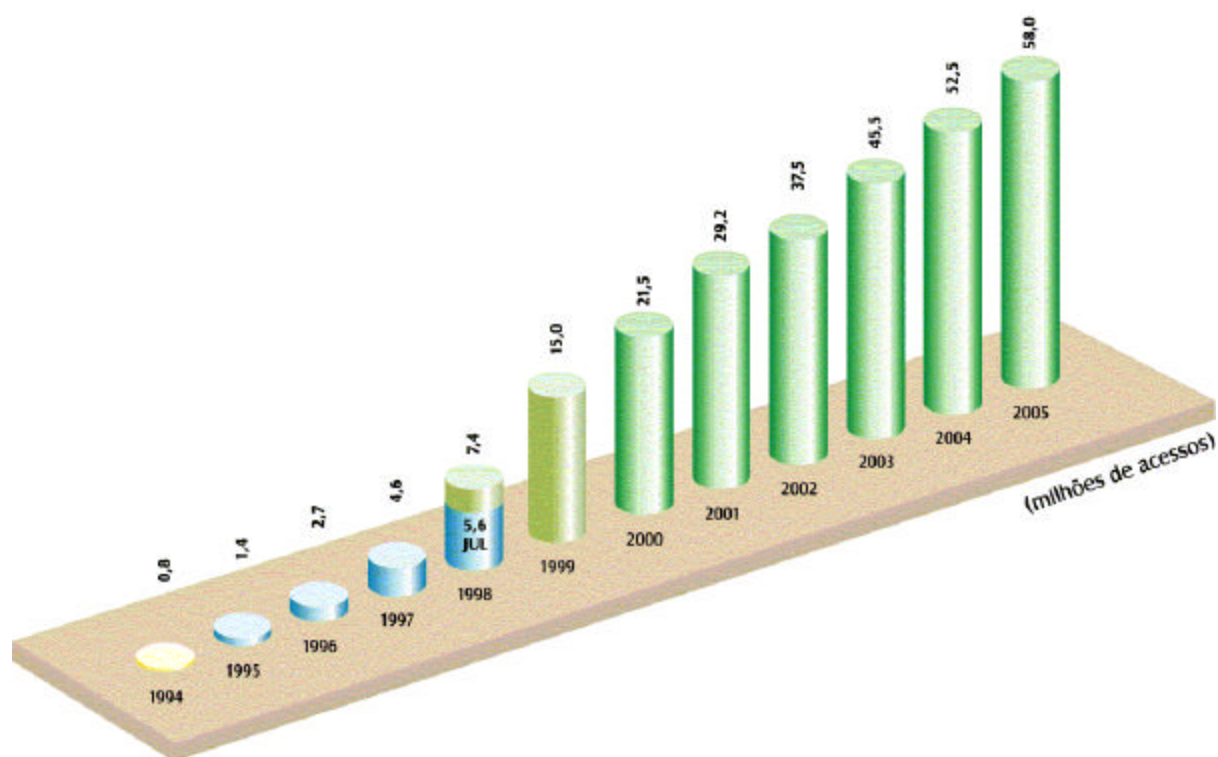


Figura 13 – Gráfico com a evolução do número de acessos do SMC

Fonte- <<http://www.ANATEL.gov.br/BIBLIOTECA/PUBLICACAO/TECNICAS/DEFAULT.ASP>>. Acesso em 9 jan. 2003.

Outra medida importante que demonstra o grande salto da telefonia móvel nos anos seguintes à sua implantação é a densidade de telefones celulares, ou seja, o número de telefones celulares por grupo de 100 habitantes, que passou de 13,6, em 1998, para 17, em 2001, e 29, em 2003.

A competição no SMC brasileiro atingiu, em 2000, padrão internacional. Tal estágio é alcançado, segundo indicadores adotados em todo o mundo, quando, na concorrência em duopólio, a organização menor alcança 35% do mercado, e a dominante declina para 65%.

A expansão da modalidade de serviço pré-pago contribuiu, decisivamente, para o crescimento do SMC brasileiro. O telefone pré-pago, lançado em dezembro de 1998, consiste na habilitação de um aparelho celular sem conta no final do mês. O usuário recebe chamadas sem custos, mas, para fazer ligações, deve adquirir um cartão de crédito de minutos. Portanto, é ideal para aqueles que desejam receber mais chamadas do que realizar.

A redução do preço dos aparelhos celulares e das tarifas foi consequência direta do acirramento da concorrência. As telecelulares passaram a oferecer uma variedade de modelos mais baratos e a lançar freqüentes promoções, que, entre outras vantagens, isentavam o usuário da taxa de habilitação.

Os usuários de celulares pós-pagos e pré-pagos dispõem, além do plano de serviço básico, de diversos planos alternativos oferecidos pelas prestadoras desde 1996, que se adequam às necessidades de consumo. No caso do serviço pós-pago, há, por exemplo, planos corporativos, com vantagens e preços especiais para grupos empresariais e planos noturnos, para aqueles que usam o celular com maior freqüência durante a noite. Até dezembro de 2001, segundo a ANATEL (2002), os planos alternativos homologados somavam 968, dos quais 814 são alternativos em relação ao plano básico do serviço pós-pago, e 154 deles referem-se ao pré-pago.

De acordo com a ANATEL, foram ativados 6 milhões de novos celulares no País entre dezembro de 2001 e janeiro de 2003, chegando a um total de aproximadamente 35,2 milhões de clientes em janeiro de 2003, quase a metade dos 74 milhões de telefones em serviço no Brasil. Segundo estimativa da empresa de pesquisa Latin Panel/Ibope, deve chegar a 8 milhões os novos clientes do SMC em 2003. Do total de aparelhos celulares, 70% são pré-pagos³⁹.

Entretanto, depois da euforia da privatização da TELEBRAS e dos leilões mais disputados para licenças da telefonia móvel, os anos de 2001 e 2002 não apresentaram os resultados esperados pelas operadoras do SMC, que passaram a agir com mais cautela, tendo ocorrido leilões sem candidatos. Na segunda

metade de 2002, a ANATEL definiu novas regras para o mercado de celulares e, a partir de setembro de 2002, as empresas iniciaram um processo de fusões e aquisições, para reduzir o número de operadoras no País e garantir ganhos de escala. Em novembro de 2002, quatro candidatas apareceram no leilão e pagaram 920 milhões de reais por concessões que tiveram dois leilões anteriormente fracassados, em 2001 e 2002. No início de 2002, a Oi (da Telemar) e a TIM (da Telecom Itália) participaram, adquirindo licenças para operar a banda D, mas sobrou licença. As duas operadoras começaram a operar ainda em 2002, promovendo um acirramento da concorrência, por introduzirem a tecnologia GSM, que rompeu com os padrões já conhecidos pelos usuários dos serviços, fazendo da inovação tecnológica um diferencial que atraiu para a Oi 1,4 milhão de clientes nos seis primeiros meses de operação.

4.3 A consolidação do SMC no Brasil

Depois de realizados os leilões para operação em todas as regiões brasileiras, as operadoras começaram um processo de fusões e aquisições, cujo principal objetivo é garantir ganhos de escala, já que os investimentos no setor devem ser altos e constantes. O movimento de consolidação do setor obedece a duas regras: aumentar a área de atuação da operadora e unir, prioritariamente, aquelas que utilizam a mesma tecnologia. O compartilhamento de infraestrutura reduz os custos de operação. Considerando-se esses dois fatores, as operadoras se uniram, reduzindo o quadro de múltiplas empresas para apenas oito.

Com a aquisição de licenças para operar nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Centro-Oeste, o grupo Brasil Telecom, que já detinha o controle das operadoras Telemig Celular e Amazônia Celular, ampliou de forma expressiva a sua atuação na telefonia móvel.

O grupo Telecom Américas que já controlava as operadoras ATL, Tess, Americel e Telet, todas com tecnologia TDMA, operando a banda A, adquiriu licenças para

³⁹ Dados obtidos em < <http://www.portalexame.com.br>>, nas reportagens disponíveis sobre telefonia celular em 10.05.2003.

operar na região metropolitana de São Paulo e nos estados de Paraná e Santa Catarina. Em março de 2003, o grupo adquiriu a operação da BCP Nordeste, pagando 180 milhões de reais.

A operadora Oi, da Telemar, oferece serviços com tecnologia GSM nas mesmas áreas onde a Telemar atua na telefonia fixa, e a TIM, da Telecom Itália, é o único grupo com concessão para operar em todas as regiões do Brasil.

As empresas Portugal Telecom e Telefônica Móveis anunciaram a união de suas operações em outubro de 2002, numa empresa provisoriamente chamada Brasilcel, que foi consumada no lançamento, em 13 de abril de 2003, da Vivo, uma empresa resultante da união de sete operadoras – Telesp Celular, Telebahia Celular, Global Telecom, Telesergipe Celular, CRT, TCO e NBT. A nova empresa atua em 10 estados brasileiros e no Distrito Federal, regiões onde moram 73% da população nacional, atendendo a cerca de 17 milhões de clientes, o que significa 48% do mercado brasileiro. Trata-se da maior empresa de telefonia celular da América do Sul, com receita líquida, no final de 2002, de 9 bilhões de reais. Um dos principais desafios da Vivo é padronizar a tecnologia, unificando as redes. No início de sua operação, a empresa conta com três sistemas de gestão integrada diferentes, o que significa, na prática, conviver com cinco sistemas de cobrança distintos. Os funcionários também deverão se adaptar a uma nova cultura empresarial. A empresa já identificou as melhores práticas de cada empresa e definiu uma nova estratégia para a companhia. Para tal, contou com as consultorias Bain & Company e McKinsey, que criaram novas métricas para comparar muitos processos, como custo de aquisição do cliente e a apropriação da receita dos pré-pagos.

Em relação à BCP São Paulo, a Telecom Américas é a mais forte candidata à aquisição, segundo analistas de mercado, ficando a Oi, da Telemar, como a segunda mais interessada no negócio. Razões tecnológicas e financeiras justificam esse interesse: a Telecom Américas já adquiriu a operação da BCP no nordeste, que era do mesmo grupo controlador e no final de 2003 termina o prazo para que a empresa monte sua operação na região metropolitana de São Paulo, onde a BCP atua. A questão é: para que montar uma nova rede, se a BCP está funcionando e à venda?

Quanto às operadoras celulares que não participaram do processo de fusões e aquisições e que têm atuações bastante regionalizadas – a Sercomtel Celular, que atua numa área restrita do estado do Paraná, com cerca de 75.000 clientes - e a CTBC Telecom Celular, que atua em parte do sudeste e do centro oeste do País, com aproximadamente 300.000 clientes, a tendência é que se mantenham nessas áreas ou que se transformem em operadoras de nichos – telemetria, ensino à distância, automação de força de vendas etc, segundo o modelo conhecido como *Mobile Virtual Network Operators – MVNO*⁴⁰. As operadoras de nicho, por questões de sobrevivência, tendem a oferecer serviços de maior valor agregado para o mercado corporativo e consumidores de maior poder aquisitivo, que suportam tarifas maiores. O interesse não é repassar os custos para os consumidores, mas atuar em outras atividades, como comércio eletrônico, intermediações financeiras e outros, utilizando serviços de outras operadoras que tenham grande capilaridade. Assim, existe uma forte sinergia entre o grande grupo de operadoras – tradicionais – e as de nicho, permitindo um compartilhamento de infra-estrutura.

A figura 14 apresenta um resumo da configuração do mercado brasileiro de telefonia móvel em abril de 2003, composto por oito operadoras: Vivo, Telecom Américas, TIM Brasil e Oi como as maiores; Brasil Telecom+Telemig Celular+Amazônia Celular -como um possível novo grupo -, BCP São Paulo - em processo de venda - e CTBC Telecom e Sercomtel Celular - como operadoras de menor porte, com atuações regionalizadas. Segundo Ricardo Costa, analista do IDC, o cenário da competição ainda não está totalmente definido.

A formação desses quatro grupos [os maiores] não significa que o mercado está consolidado. O futuro da Vésper [operadora da telefonia fixa, com licença para operar a telefonia móvel em Minas Gerais], da

⁴⁰ O modelo MVNO depende de quatro fatores básicos. Segundo Juliana Abreu, gerente de pesquisa para a América Latina da Pyramid Research, em entrevista a Revista World Telecom, os mercados mais ricos não só têm uma demanda maior como também tendem a ter um perfil de pioneiros do modelo. Para sustentar o modelo, é preciso ter disponibilidade de frequência, o que fica mais fácil em países com mais faixas livres no espectro e ainda tem o peso da vontade política do País para enfrentar aqueles que são contra maiores aberturas no mercado de telecomunicações. De acordo com a pesquisadora, a soma dessas quatro condições coloca o Brasil em uma posição muito boa para implantar o modelo, atrás apenas dos Estados Unidos e do Chile, no continente americano.

BCP de São Paulo, Telemig, CTBC e Brasil Telecom ainda está indefinido. Dependendo de como as peças forem movimentadas, pode ser que surja um quinto grande grupo [...] dependendo dos próximos passos do banco Opportunity, controlador da Telemig Celular, Amazônia Celular e Brasil Telecom. ⁴¹

A informação sobre o número total de clientes no Brasil foi verificada em várias fontes, que apresentavam 35 ou 35,2 milhões em janeiro de 2003, como a última informação oficial. Devido a uma inconsistência entre o total de clientes do mercado e a somatória das bases de clientes fornecidas por cada operadora, adotou-se, para fins de cálculo da participação de mercado das operadoras, o número redondo de 35 milhões. Não havia, no período da pesquisa, nenhum dado a esse respeito no *site* da ANATEL, que também não o quis informar por telefone. Há também informações divergentes quanto à participação de mercado da Vivo, maior operadora do País, sendo que alguns veículos informam 48, outros, 50, e outros, 54% do mercado total. Considerando-se que todos eles informam o tamanho total do mercado entre 35 e 35,2 milhões e que a Vivo tem 17 milhões de clientes, obtém-se a participação de 49%, para o total estimado de 35 milhões.

Como se pode observar, existem quatro operadoras diferentes em cada estado brasileiro, o que para as empresas é uma questão de vida ou morte, pois precisam de volumes para recuperar os altos investimentos em tecnologia. Enquanto a ANATEL acha que esse cenário é possível de ser mantido, as empresas do setor acreditam que a situação financeira das operadoras e a economia do País forçarão um enxugamento ainda maior.

A consolidação da telefonia móvel no País traz consigo uma verdadeira guerra entre as tecnologias GSM – padrão europeu - e CDMA – padrão norte-americano – que disputam a preferência das operadoras. No Brasil, a TIM, a Telecom Americas e a Oi optaram pela primeira, enquanto a Vivo optou pela segunda. A Brasil Telecom está escolhendo, juntamente com a Telemig Celular e a Amazônia Celular, o seu futuro padrão tecnológico. Apesar de a GSM ter sido escolhida pela maior parte das operadoras, alguns consultores acham que a CDMA leva vantagem, por permitir a comunicação com a rede TDMA, que é maioria no

⁴¹ Celulares em pé de Guerra. *Jornal Estado de Minas*, 28 abr 2003. Caderno de

Brasil. Os usuários que optarem pela GSM terão trânsito limitado às redes dessa tecnologia.

O telefone móvel provocou uma verdadeira reviravolta nos hábitos dos brasileiros. O conceito de *status*, intrínseco à época do seu lançamento, deu lugar ao reconhecimento de sua funcionalidade. O celular mostrou-se um grande aliado em situações de emergência como, por exemplo, acidentes de trânsito, falhas mecânicas nos veículos, favorecendo o contato com seguradoras, famílias e serviços de socorro e resgate. Atualmente, é moda entre os pais, em busca de segurança e tranqüilidade, dar celulares para os adolescentes que, assim, são facilmente monitorados. Os jovens, por sua vez, vêem no celular um meio de conquistar mais liberdade, o que, para eles, favorece a sociabilidade. As operadoras e os fabricantes de aparelhos têm voltado suas campanhas publicitárias para os adolescentes, visto que representam um nicho em expansão. Os anúncios freqüentemente trazem apelos tecnológicos, comportamentais e de *design* que impressionam este público (MENA, 2002).

Para os trabalhadores, principalmente os profissionais liberais, os autônomos (como bombeiros, eletricitas, mecânicos, pintores, marceneiros, motoristas de táxi etc.), representantes comerciais e promotores de venda, cujas atividades exigem mobilidade, o celular permite que os clientes e, em alguns casos, os escritórios das empresas para as quais trabalham, encontrem-nos onde estiverem e a qualquer tempo.

4.4 A busca por maior rentabilidade: foco no bom cliente

Para adquirir vantagens competitivas sustentáveis, ampliar a participação no mercado de telefonia móvel e aprimorar seu posicionamento frente à perspectiva de chegada de novos concorrentes, as operadoras do SMC passaram a priorizar a retenção do *bom cliente* - aquele que usa intensivamente o celular, conhecido pelas companhias como *heavy user*. Mas essa estratégia nem sempre norteou as ações das telecelulares. Inicialmente, os investimentos, além de direcionados para a qualificação das redes, foram dirigidos, amplamente, para a expansão da

base de clientes. Resultado: as políticas de subsídios, utilizadas para aumentar o número de usuários, prejudicaram as margens de rentabilidade das companhias,

Grupo empresarial	Operadoras participantes	Área de cobertura	# total de clientes	Participação de mercado*
Brasilcel-Vivo	Portugal Telecom e Telefônica Celular (Telesp Celular TSPP, Telefônica Rio TSP, Telefônica Bahia Sergipe TLCP, Telefônica Rio Grande do Sul CRTP e Global Telecom Paraná banda B	São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Bahia, Sergipe, Amazonas, Pará, Roraima, Amapá, Maranhão, Acre, Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Goiás e Brasília	17.000.000	49%
Telecom Américas	Telmex (ATL, Tess, Claro Digital e Americel)	São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Acre, Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Goiás e Brasília	6.300.000	18%
TIM Brasil	Telecom Itália Mobile – TIM Sul TCSL, Maxitel e TIM Nordeste	Todo o Brasil	4.650.000	13%
Telemar-OI	Oi	Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Sergipe, Paraíba, Rio Grande do Norte, Piauí, Amazonas, Pará, Roraima, Amapá e Maranhão	1.722.000	5%
Telemig Celular	Telemig Celular	Minas Gerais	1.958.182	6%
Amazônia Celular	Amazônia Celular	Amazonas, Pará, Maranhão, Amapá e Roraima	946.765	3%
Brasil Telecom		Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Amazonas, Pará, Roraima, Amapá, Maranhão, Acre, Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Goiás e Brasília	ainda não começou a operar	-
BCP		Grande São Paulo	1.700.000	5%
CTBC Telecom	CTBC Telecom Celular	Algumas cidades de Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e São Paulo, sendo as principais Uberlândia, Uberaba e Franca	300.000	0,8%
Sercomtel	Sercomtel Celular	Londrina e Tamarana, no Paraná	75.000	0,2%

(*) Calculada a partir do número de clientes de cada operadora.

Figura 14 – Quadro com as características das operadoras do SMC no Brasil

Fontes: *sites* das operadoras, das revistas Exame e World Telecom e informações telefônicas fornecidas pelas operadoras (maio/2003)

face às crescentes perdas com inadimplência e fraude. As operadoras brasileiras do setor chegam a registrar perdas de 5 a 8% em seu faturamento devido a fraudes, quando o índice aceitável é de 0,5 a 1%. A fraude ocorre com mais frequência no serviço pós-pago, com o fornecimento de dados incorretos para a habilitação, do que no serviço pré-pago, em que, geralmente, é feita pelos próprios funcionários da empresa (VIEIRA, 2001).

Isso levou as operadoras a reavaliarem suas estratégias, priorizando as margens de lucratividade. Há uma preocupação crescente em aumentar a rentabilidade. Para tanto, a idéia é fidelizar o cliente oferecendo serviços personalizados. A partir de 2000, os investimentos de *marketing* das empresas mantiveram os patamares elevados, registrados no ano anterior, mas deram um novo direcionamento, passando a investir menos nos meios de comunicação de massa e voltando-se para outras áreas como o *marketing* de relacionamento, com investimentos nas centrais de atendimento telefônico, nos *sites* de *internet*, em programas de retenção como clubes de vantagens, descontos progressivos e programas de relacionamento. Uma exceção foi a campanha de lançamento nacional da Vivo, que custou à empresa 40 milhões de reais, verba comparada aos gastos anuais de empresas como a Sadia e o McDonald's, em 2001. A empresa utilizou comerciais de TV ao vivo, *shows* de música em diversas cidades e *outdoors* espalhados nas principais ruas e avenidas do País para atrair a atenção do consumidor e comunicar o nascimento de uma nova empresa, composta por sete operadoras.

A Telemig Celular e a Amazônia Celular lançaram, no segundo trimestre de 2003, um novo programa de relacionamento com clientes, à semelhança de outras operadoras⁴². Segundo relatório da operadora, a iniciativa busca aprimorar o relacionamento da companhia com seus clientes, premiando-os em função da utilização dos serviços e pelo tempo de casa, com pontos que podem ser trocados por minutos, acessórios e descontos em aparelhos. O objetivo é reduzir a taxa de cancelamentos até o final do ano, como resultado da implementação do programa.

⁴² Tess da Telecom Américas e CTBC Telecom Celular, por exemplo.

O *marketing* de relacionamento com os clientes atuais e potenciais ganhou impulso. Além de contar com as lojas exclusivas no modelo tradicional para prestar atendimento ao cliente, as operadoras de telefonia celular disseminaram o credenciamento de agentes e um novo conceito de venda ao adotar o estilo *store in store*. O modelo *store in store* é uma estratégia de aproximação dos consumidores em potencial. Consiste na implantação de pontos de venda com área útil, geralmente, entre 15 a 48 metros quadrados, em hipermercados e *shoppings centers*. Isso contribui para uma considerável redução de custos com a infra-estrutura, além de possibilitar a promoção de campanhas publicitárias cooperadas. Ainda com relação às grandes redes varejistas, as vantagens se concentram também na utilização dos cartões de crédito próprios – específicos das lojas, bastante utilizados na compra de equipamentos de telefonia celular. Nesse sentido, a parceria com os hipermercados revela-se uma via de mão-dupla (DIAS, 2001).

Como este trabalho trata das estratégias de relacionamento com clientes, este tópico será melhor discutido no capítulo 6, na apresentação dos resultados.

As políticas de rigoroso controle de custos, associadas às estratégias de retenção de clientes refletiram no resultado do primeiro trimestre de 2003, em que as empresas de telefonia celular do mercado brasileiro tiveram um crescimento de receita menor do que o esperado, mas o lucro médio do setor cresceu substancialmente. A desaceleração do crescimento das receitas já era esperada, mas a chegada da TIM e da Oi, aumentando a concorrência e o cenário macroeconômico agravaram a situação. Segundo Ricardo Bidermann, analista do Unibanco, em entrevista à Revista Exame, “boa parte das operadoras deram início a um processo de corte de custos, o que resultou num lucro maior [...] mas o resultado não pode ser projetado para os próximos trimestres, pois corte de custos tem limite”⁴³.

Esse cenário de novidades tecnológicas e alta competição por fatias de mercado, em que as estratégias de *marketing* vão se tornando mais sofisticadas, motivou a realização deste trabalho. A idéia inicial, de verificar o grau de utilização do conceito de valor do cliente pelas operadoras do SMC, foi desenvolvida por meio

⁴³ Telefonia celular brasileira tem primeiro trimestre lucrativo. Disponível em <<http://www.portalexame.com.br>>. Acesso em 10 maio 2003.

de um estudo exploratório, cujos procedimentos metodológicos serão descritos no capítulo seguinte.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho caracterizou-se como um estudo exploratório e foi realizado por meio de uma abordagem qualitativa para coleta e análise das informações. Foram estudadas quatro operadoras de telefonia celular móvel em território brasileiro.

5.1 O tipo de pesquisa: exploratória

Para Mattar (1996), a atividade de pesquisa é classificada de diversas formas, sendo uma delas, de acordo com o objetivo proposto e o grau em que o problema de pesquisa está cristalizado. Nesse caso, as pesquisas são divididas em exploratórias e conclusivas.

O estudo exploratório tem como objetivo ajudar o pesquisador a conhecer um pouco mais o problema investigado, proporcionando-lhe maior intimidade com o seu objeto de estudo. Nesse tipo de abordagem, as informações são definidas ao acaso (MALHOTRA, 2001), e o processo de pesquisa é flexível, nada ou pouco estruturado (SELLTIZ et al., 1967; QUIVY, 1998; MATTAR, 1996; MALHOTRA, 2001; AAKER, KUMAR e DAY, 2001). As amostras são pequenas e não representativas, e a análise dos dados obtidos é realizada de forma qualitativa. As constatações são experimentais, e os estudos exploratórios geralmente são seguidos de outras pesquisas exploratórias ou conclusivas. Não há expectativas de quantificação nem de comprovação de hipóteses, ao contrário, as pesquisas qualitativas ajudam na concepção de novas pesquisas e na formulação de hipóteses. A pesquisa exploratória é “também útil no estabelecimento de prioridades entre questões de pesquisa e para o aprendizado sobre os problemas práticos na execução do trabalho” (AAKER, KUMAR e DAY, 2001, p. 94).

5.2 Os métodos de coleta de dados: dados secundários e pesquisa qualitativa

Os estudos exploratórios utilizam métodos amplos e versáteis que compreendem entrevistas com especialistas, pesquisas-piloto, análise de dados secundários e pesquisa qualitativa (MALHOTRA, 2001).

Neste trabalho, foi realizado um levantamento de dados secundários sobre o SMC no mundo e no Brasil e sobre as características das operadoras. Os dados sobre o SMC foram compilados no capítulo 4 desta dissertação, e as características das operadoras, no que se refere ao escopo do trabalho – valor do cliente e estratégias de relacionamento – estão apresentadas no capítulo 6.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, ou seja, não houve pretensão de quantificação de dados, mas de aprofundamento (GONZÁLEZ REY, 2002). Bogdan e Birtten,⁴⁴ *apud* Triviños (1987), enumeram as seguintes características da pesquisa qualitativa:

- tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave. O ambiente natural é observado pelo pesquisador e vinculado a realidades múltiplas (sociais, econômicas, psicológicas etc);
- é descritiva. As descrições dos fenômenos estão baseadas nos significados que o ambiente lhes confere e são frutos de uma visão subjetiva, que rejeita expressões quantitativas. A interpretação dos resultados surge como a totalidade da especulação baseada na percepção de um fenômeno num contexto. Os resultados são expressos em retratos (descrições), em narrativas, ilustradas com declarações de pessoas para dar o fundamento concreto necessário, com fotografias, documentos pessoais, fragmentos de entrevistas etc;

⁴⁴ BOGDAN, R. C.; BIRTEN, S. K. *Qualitative research for education: an introduction for theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon, 1982. 253p.

- preocupa-se com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- tende a uma análise intuitiva dos dados;
- é o significado a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

5.3 A técnica de coleta de dados: entrevista individual com foco

Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de entrevistas individuais com foco (ou semi-estruturadas). Aaker, Kumar e Day (2001) apresenta como principais técnicas de coleta em pesquisa qualitativa as entrevistas individuais em profundidade, discussões em grupo e as entrevistas semi-estruturadas ou individuais com foco.

As entrevistas semi-estruturadas partem de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas. O informante segue o foco principal colocado pelo investigador e participa da elaboração do conteúdo da pesquisa. As questões das entrevistas semi-estruturadas nasceram da teoria que dá suporte à ação do pesquisador e de suas observações sobre o problema de pesquisa. A duração é menor que nas entrevistas livres (menos de uma hora).

O instrumento de coleta de dados foi o roteiro de entrevista com foco. (APÊNDICE A). O roteiro foi dividido em cinco grandes blocos, segundo o interesse da pesquisadora sobre os temas que pudessem evidenciar ou não a utilização do conceito de valor de cliente e o seu estágio de aplicação. A ordenação dos blocos foi de temas mais genéricos para temas mais específicos, como forma de estimular o entrevistado e gerar empatia durante a pesquisa. Assim, no bloco I, foi abordado o gerenciamento de produtos, para verificar se a empresa é focalizada em produtos ou clientes, mas sem demonstrar ao entrevistado que o gerenciamento de clientes era o foco do trabalho. Em seguida, o bloco II abordou os programas de relacionamento da empresa e suas

formas de aferição dos mesmos, de forma a vislumbrar a participação do conceito de valor do cliente nesses programas. O bloco III tratou da segmentação de clientes, verificando se a empresa adota o tradicional modelo STP ou o ARA. O bloco IV pode ser considerado o coração da pesquisa, por introduzir, efetivamente, o tema clientes lucrativos, procurando estimular os respondentes a descreverem conceitos e práticas da sua empresa para conhecer e se relacionar com os clientes segundo critérios de lucratividade. O último bloco apresentou o conceito de valor do cliente de Rust, Zeithaml e Lemon (2001), tal como descrito pelos autores, para que os respondentes comentem sobre os seus componentes, falem de benefícios e limitações percebidas.

5.4 Unidade de análise

Neste estudo, a unidade de análise foi a empresa operadora de telefonia celular móvel.

5.5 Unidade de observação

A unidade de observação foi o executivo da direção geral ou da área de *marketing* da empresa com conhecimento sobre o tema pesquisado.

5.6 A escolha das operadoras pesquisadas e dos respondentes

Mattar (1996) recomenda que os casos escolhidos num estudo exploratório atendam a um dos três requisitos abaixo:

- reflitam comportamentos ou desempenhos extremados: o melhor e o pior, sucesso e insucesso dentre outros;
- reflitam mudanças e, particularmente, mudanças abruptas;
- estejam onde tenha ocorrido, reconhecidamente, exposição a determinadas condições: competição acirrada, condições econômicas ou sociais favoráveis ou não.

O autor afirma que, em estudos exploratórios, “os casos que apresentam nítidos contrastes ou que tenham aspectos salientes são mais úteis” (MATTAR, 1996, p. 23).

Quanto à busca do informante adequado, Spradley⁴⁵, *apud* Triviños (1987), estabelece quatro requisitos básicos:

- antigüidade [tempo de permanência] na comunidade e envolvimento desde o começo do fenômeno estudado;
- conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias que têm envolvido o foco em análise;
- disponibilidade adequada de tempo para participar no desenrolar das entrevistas e encontros;
- capacidade para expressar especialmente o essencial do fenômeno e o detalhe vital que enriquece a compreensão do mesmo (TRIVIÑOS, 1987, p144).

Selltiz et al. (1967, p.65) também advertem quanto à importância da seleção adequada dos respondentes, afirmando que é “perda de tempo entrevistar pessoas pouco competentes, ou com pouca experiência significativa ou que não têm capacidade para comunicar sua experiência”. Aaker, Kumar e Day (2001) recomenda que, pela dificuldade em identificar os respondentes ideais para esse tipo de estudo, deve-se pedir indicações ao entrevistado sobre quais outras pessoas poderiam ser entrevistadas.

Os processos de fusões e aquisições pelos quais o SMC vem passando no Brasil⁴⁶ reduziu as 42 empresas que operavam no País, em 1999, para oito operadoras: Vivo, Telecom Américas, TIM Brasil, Brasil Telecom/Telemig Celular/Amazônia Celular, Oi, BCP São Paulo, CTBC Telecom Celular e Sercomtel Celular. Esse foi o universo de pesquisa, do qual foram entrevistadas quatro operadoras, intencionalmente selecionadas, para garantir uma representatividade mínima⁴⁷ de 60% do total de clientes atendidos pelo SMC no Brasil e uma heterogeneidade no tempo de mercado e na banda de operação.

⁴⁵ SPRADLEY, James S. *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1979. 247 p.

⁴⁶ Esse processo está apresentado no capítulo 4 desta dissertação.

⁴⁷ Embora em estudos qualitativos não haja nenhuma especificação quanto ao número ideal de entrevistas a realizar, a autora da dissertação considerou a representatividade das empresas no mercado nacional como um critério na definição da amostra.

5.7 Procedimentos de coleta de dados

Numa primeira etapa, foram realizadas visitas aos *sites de internet* das oito empresas que operam o SMC no Brasil, para identificar evidências de estratégias de relacionamento com clientes. As oito empresas têm, em seus *sites*, menções a esse tipo de estratégia, que serão apresentadas no capítulo 6.

Diante da constatação de que as oito empresas poderiam participar do estudo por atenderem ao primeiro requisito da pesquisa: adoção de estratégias de relacionamento com clientes, todas foram contatadas por telefone ou por *e-mail*. Nessa primeira abordagem, foi explicado o tema da dissertação e feito o convite para que a operadora participasse da pesquisa, indicando um funcionário, de nível gerencial, para responder às questões. À exceção da CTBC Telecom Celular, que respondeu de forma automatizada – acusando o recebimento da mensagem e informando que em breve responderia - e que não retornou às três ligações telefônicas, todas as empresas demonstraram interesse em participar e receberam o roteiro por *e-mail*, para apreciação. Os interessados agendaram horários de sua maior conveniência, quando foram realizadas as entrevistas – pessoais ou telefônicas⁴⁸ – sempre gravadas e transcritas na íntegra.

Uma condição essencial para a realização da coleta de dados foi a promessa de não identificação das empresas e dos respondentes. Como o tema valor do cliente é visto como altamente estratégico pelas operadoras de telefonia celular móvel, o roteiro focalizou aspectos mais conceituais do assunto, evitando questões em que houvesse alto índice de recusas (qual é o valor do cliente da empresa, qual é exatamente a fórmula utilizada, por exemplo). Esse tipo de formatação do roteiro facilitou a adesão das empresas, provocando nos

⁴⁸ Segundo Aaker (2001, p.211) as entrevistas em profundidade por telefone têm sido muito utilizadas porque o telefone “tornou-se o meio de comunicação padrão, os respondentes podem economizar seu tempo e, portanto, seu dinheiro, e os estudos podem ser realizados em áreas distantes”.

respondentes uma certa curiosidade sobre o tema. Após a realização da entrevista, foi enviado, ainda por *e-mail*, um artigo inédito sobre o tema⁴⁹.

Procurou-se, na composição da amostra, contemplar operadoras com maior e menor tempo no mercado brasileiro, com operação em diferentes bandas e que pudessem representar um elevado percentual do total de clientes atendidos no País. Nesse sentido, houve uma insistência em relação a determinadas operadoras, para garantir a representatividade mínima de 60% do mercado. Nelas, foram realizados contatos adicionais, enfatizando o prazo para conclusão das entrevistas. Assim, foram entrevistadas quatro empresas de atuação nacional, denominadas *Telealfa*, *Telebeta*, *Teledelta* e *Telesigma*. Juntas, essas empresas atendem a 76% do total de clientes do SMC no Brasil, cerca de 27 milhões de usuários. Nenhuma das operadoras se recusou a participar da pesquisa. Entretanto, dado o prazo para finalização do trabalho, algumas ficaram de fora da amostra.

Os respondentes atenderam aos requisitos enumerados por Spradley⁵⁰, *apud* Triviños (1987). Todos os entrevistados são funcionários da empresa pesquisada desde a sua implantação no Brasil, ocupam cargos da alta administração da empresa, relacionados com o tema pesquisado – *marketing*, comercial, relacionamento com clientes, diretoria geral; tiveram total disponibilidade para participar da pesquisa, demonstrando grande interesse pelo assunto e em contribuir para o trabalho, o que facilitou a realização das entrevistas. Alguns forneceram dados secundários que foram utilizados nesta dissertação, preservando-se aqueles que pudesse identificar os respondentes. Observou-se uma atitude receptiva por parte de todas as operadoras no que se refere a colaborar para uma pesquisa de mestrado sobre o seu setor de atuação e um esforço para participar da amostra. O momento vivido por algumas das empresas – mudanças internas – foi um dos motivos de não se obter 100% de adesão a este trabalho.

⁴⁹ Foi enviado o artigo inédito *Return on Marketing* (RUST, LEMON e ZEITHAML, 2002), como recomenda Aaker (2001), para melhorar a cooperação dos respondentes.

⁵⁰ SPRADLEY, James S. *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1979. 247p.

As decisões referentes ao valor do cliente nas operadoras do SMC estão concentradas na alta administração das empresas. Isso significa que, se o profissional indicado pela empresa para fornecer informações sobre o assunto, respondendo a esta pesquisa, fornecer ou não determinados dados, é pouco provável que outra pessoa na empresa o faça de forma diferente ou que funcionários de nível hierárquico inferior ao do informante prestem mais informações ou de conteúdos divergentes às coletadas junto a seu superior. Por essas razões, a pesquisa ouviu um representante de cada operadora pesquisada, indicado pela empresa como um especialista no tema. No final da entrevista, cada respondente foi solicitado a indicar outras pessoas na empresa para participarem da pesquisa, mas todos afirmaram que eram os responsáveis pelo fornecimento das informações em questão.

5.8 Tratamento dos dados

As entrevistas transcritas foram lidas de forma isolada e, em seguida, recortadas para agrupamentos pelos tópicos do roteiro. Em seguida, foi realizada uma análise das respostas, buscando semelhanças e diferenças entre as empresas, considerando-se o estágio atual do mercado de atuação de cada uma e o seu tempo no setor. A análise das entrevistas foi confrontada com dados secundários sobre as operadoras, principalmente os relatórios de administração, que apresentam os desempenhos trimestrais das operadoras do SMC no Brasil, de capital aberto. Para não identificar as empresas entrevistadas, foram tomados relatórios de pelo menos uma operadora (de cada grupo) dentre as que têm capital aberto, não significando que elas tenham, necessariamente, participado da amostra. A idéia foi de demonstrar – por meio dos dados secundários – a coerência dos discursos dos entrevistados, no que se refere ao setor de telefonia móvel como um todo.

O capítulo 6 apresenta e discute os resultados obtidos junto às quatro operadoras entrevistadas e no levantamento de dados secundários.

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos no levantamento de dados secundários e por meio das quatro entrevistas com foco realizadas com operadoras do serviço móvel celular no Brasil.

A apresentação e a discussão foram feitas simultaneamente, de acordo com as possibilidades oferecidas pela pesquisa qualitativa. Nesse tipo de pesquisa, a análise interpretativa se apóia, segundo Triviños (1987), em três aspectos fundamentais: nos resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos, idéias dos documentos); na fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chave das teorias e de outros pontos de vista) e na experiência pessoal do pesquisador.

Triviños (1987, p. 173) recomenda que o relatório do estudo realizado seja “um corpo integrado desses três aspectos básicos, de maneira que as denominadas ‘conclusões’ e ‘recomendações’ tradicionalmente apresentadas ao final da exposição surgem em qualquer momento da mesma”.

O capítulo está organizado em função dos objetivos colocados, que formam as áreas de análise descritas a seguir. Os resultados são apresentados para o grupo de entrevistados e complementados com os dados secundários que confirmem ou não as respostas obtidas nas entrevistas. O primeiro tópico, que trata da adoção de estratégias de relacionamento com o cliente é baseado exclusivamente em dados secundários. Nos tópicos seguintes são colocados, num primeiro momento, os dados primários – referentes às quatro entrevistas – e, em seguida, sempre que possível, os dados secundários – referentes ao mercado como um todo, ou seja, às oito operadoras instaladas no país.

6.1 Adoção de estratégias de relacionamento com o cliente no SMC

O levantamento de dados secundários das oito operadoras do SMC no Brasil, mostrou que elas adotam estratégias de relacionamento com seus clientes, sendo comum a todas elas a central de relacionamento (atendimento telefônico), o atendimento eletrônico pelo *site*; os planos de serviços e preços diferenciados

por segmentos de usuários, como planos pré e pós-pagos, corporativos e pessoas físicas, os de uso noturno, uso diurno, uso fora ou dentro de determinada área, uso em grupos; planos de minutagem, em que o cliente adquire uma quantidade de minutos e recebe um pacote de serviços adicionais, sendo o custo inversamente proporcional à quantidade de minutos adquiridos; bônus por minutos utilizados e franquias de mensagens de texto – torpedos - para números previamente escolhidos e cadastrados.

As operadoras divulgam outras estratégias de relacionamento, sendo as principais compiladas na figura 15. Observa-se que as operadoras têm programas de vantagens para reter seus clientes, que envolvem o acúmulo de pontos para troca por prêmios ou por serviços e minutos da operadora. Além disso, as comunidades de jovens, com acesso restrito e os planos para grupos estão presentes em quase todas. A BCP São Paulo, a Oi e a Sercomtel Celular não apresentam programas de vantagens, apenas planos diferenciados por tipo de cliente e de utilização dos serviços.

Pelas descrições contidas nos *sites* das empresas, o Clube Tess parece o mais detalhado e vantajoso para o cliente, pois permite diversas formas de bonificação, que incluem até bônus por pagamento em dia. O diferencial da Sercomtel é o simulador de planos, que possibilita ao cliente, atual ou potencial, verificar qual o plano mais adequado às suas necessidades, por meio da digitação de alguns dados sobre hábitos de consumo. O simulador identifica o plano e calcula os custos mensais para o cliente.

6.2. Grau de conhecimento, adoção e instrumentalização do conceito de valor do cliente

A distinção aqui utilizada entre conhecimento, adoção e instrumentalização permite uma gradação do envolvimento das operadoras pesquisadas, no que se refere ao conceito de valor do cliente. O conhecimento do conceito foi pesquisado como saber o que é, ter notícia de, entender o que significa, sem, necessariamente, aplicá-lo na operadora. A adoção referiu-se à sua aplicação, parcial ou totalmente, no âmbito conceitual, de entendimento e esforço para

definir as estratégias em função do conceito, mesmo que isso não seja acompanhado de procedimentos operacionais concretos. A instrumentalização foi avaliada por meio da constatação da utilização efetiva de práticas prescritas pelos modelos teóricos de valor do cliente.

Grupo empresarial	Estratégias
Brasilcel – Vivo	<p>Vivo Clube de Vantagens SP: todos os clientes pós-pagos, titulares de linha registrada como pessoa física que têm o cartão do clube podem obter descontos em restaurantes, lojas, parques de diversão, devidamente identificados com o adesivo</p> <p>Bônus na recarga de pré-pagos</p> <p>Comunidade jovem/Blog/Quiz/Cupido, que são produtos e serviços para reunir jovens</p> <p>Plano família, com um titular, 3 dependentes e uma só conta</p> <p>Vivo Clube de Vantagens RS: Fatura mensal convertida em pontos para troca por prêmios, incluindo resgate de aparelhos</p> <p>TCO: Programa de pontos, em que o valor da fatura, menos o ICMS é convertido em pontos para troca por prêmios e milhagem TAM</p>
Telecom Américas	<p>ATL: ATL <i>chat</i> amizade, para grupos de 5 pessoas</p> <p>TESS: Clube Tess: Programa de recompensa em que o cliente ganha pontos fazendo e recebendo ligações, sendo 1 ponto para ligações recebidas e 2 para realizadas. Os pontos podem ser trocados por aparelhos de som, doações para instituições de caridade, ingressos para parques e cinemas, acessórios para celulares, Tvs, milhagens aéreas. A cada 6 meses, bônus de fidelidade de 50% sobre os pontos acumulados no mês, bônus extra de 20% sobre pontos do mês para pagamento da conta até o vencimento, bônus de uso segundo faixas de minutagem</p>
TIM Brasil	<p>Planos Sempre TIM, cuja principal característica é quanto mais fala, menos paga</p> <p>Cadastramento de números para conversas reservadas</p> <p>Bláh, espécie de <i>chat</i> de voz, de acesso restrito a determinado grupo de clientes</p> <p>Parcelamento de aparelhos em 12 vezes na conta, para clientes de outras operadoras, com contas mensais superiores a R\$50,00, para migração.</p> <p>Venda telefônica e entrega do aparelho em domicílio</p> <p>Bônus na recarga de pré-pagos</p>
OI	<p>Plano Oi Família, para titular e dependentes, com franquia de ligações entre os membros e uma só conta</p> <p>Plano Oi Conta, com franquia de minutos</p>
Telemig Celular	Programa Você, que premia os clientes em função do tempo de casa e da utilização dos serviços, com pontos que podem ser trocados por minutos, acessórios e descontos em aparelhos
Amazônia Celular	
Brasil Telecom	Ainda não está operando, mas deve adotar as mesmas estratégias da Telemig Celular e da Amazônia Celular, porque pertencem ao mesmo grupo controlador.
BCP	<p>Promoção de prêmios na compra de aparelhos, com produtos Dove</p> <p>Top 5: grupos de cinco clientes cadastrados com franquias de minutos e serviços</p>
CTBC Telecom	Programa LigAÇÃO: Bonificação de titulares, por meio de pontos que podem ser convertidos em assinaturas telefônicas fixas, pacotes de minutos, milhagem na TAM
Sercomtel	Simulador de planos no <i>site</i>

Figura 15 - Quadro com as estratégias de relacionamento com clientes

Fonte - *sites* das operadoras.

As operadoras entrevistadas conhecem o conceito de valor do cliente, e esse conhecimento varia em relação à profundidade (detalhamento dos componentes) e ao modelo teórico adotado. Todos os entrevistados conhecem os componentes do valor de aquisição – índice de aquisição, custo de aquisição e margem de aquisição; do valor de retenção – coeficiente de retenção, margem de retenção e custos de retenção; do valor de vendas adicionais – índice de vendas adicionais, coeficiente de vendas adicionais, margem e custos das vendas adicionais e também a probabilidade de mudança para outra marca (no caso, operadora). As declarações dos entrevistados evidenciam o conhecimento quando eles descrevem o conceito de valor do cliente e o de seus componentes. Quanto aos períodos definidos para o planejamento e às taxas de desconto a serem aplicadas no cálculo do valor do cliente, os entrevistados demonstraram conhecimento, explicitando, inclusive, quais são, no caso de suas empresas, os períodos e taxas utilizados. Ao contrário dos conceitos de valor de aquisição, de retenção e de vendas adicionais, o período definido para planejamento e as taxas de desconto são fatores que as empresas podem utilizar em outros eventos organizacionais, como o planejamento estratégico e a elaboração do fluxo de caixa. O que evidencia o conhecimento, nesse caso, ou seja, o que distingue o conhecimento específico do valor do cliente de outros conceitos empresariais é o fato de se reconhecer o valor de aquisição, de retenção e de vendas adicionais. Esses conceitos são comuns aos modelos de Blattberg, Getz e Thomas (2001) e de Rust, Zeithaml e Lemon (2002). Os entrevistados também conhecem os componentes incorporados ao modelo de Rust, Zeithaml e Lemon (2002), a visão de (mais) longo prazo e a intenção de mudar de marca.

Os entrevistados foram estimulados a comentar esse último conceito por meio da leitura da definição dos próprios autores. Num primeiro momento, avaliaram o grau de disponibilidade de cada informação na sua empresa e, em seguida, comentaram os benefícios e limitações da utilização do conceito.

O valor do cliente foi imediatamente identificado como algo familiar, ou seja, faz parte do dia-a-dia das operadoras do SMC. Os entrevistados disseram que o conhecem e que o praticam.

“É exatamente a definição que a gente trabalha. O valor de um cliente está diretamente ligado com esse fluxo de receita que ele gera ao longo do tempo frente ao SAC⁵¹ que foi necessário para poder trazê-lo e frente a algum reinvestimento que você faz pra mantê-lo. Então você tem o fluxo de pagamento e o fluxo de despesa e, a partir daí, você tem o valor presente líquido. Então, a partir daí, você tem o valor do cliente” (Telebeta).

As informações de horizonte de planejamento, taxa de desconto, período de análise e de quanto se gasta para atrair e para reter clientes são consideradas de fácil acesso por todos os entrevistados. As informações sobre marca (operadora) mais recentemente escolhida e probabilidade de escolha de outra operadora são obtidas via pesquisas por amostragem ou por análises do *churning*. A operadora mais recentemente escolhida é uma informação de que nenhuma das operadoras dispõe. Elas sabem quando um cliente a abandonou, conhecem os motivos para tal (por amostragem) e conhecem a probabilidade de cada cliente as abandonar.

“[Sabe por que o cliente abandonou a empresa, e a probabilidade de abandono?] Não, não temos isso de forma individual do cliente, não. Nós temos pesquisas que indicam tendências de sair ou ficar na empresa, mas de uma forma geral” (Telebeta).

Apenas uma operadora afirmou com convicção que tem essas informações, exatamente para calcular o valor individual de cada cliente. Essa operadora também afirmou que tem, além de todas as informações do modelo, a probabilidade de cada cliente aderir a novos produtos e serviços. As outras três operadoras afirmaram deter a maioria das informações, mas não foram tão enfáticas quanto à aplicação da equação de valor do cliente e, sim, quanto à combinação dos indicadores.

Os entrevistados consideram a adoção do conceito de valor do cliente adequada à realidade das operadoras e vêem na sua aplicação uma forma de integrar os esforços da empresa, que passa a perseguir alguns indicadores-chave, ao invés de trabalhar por tentativa e erro.

⁵¹ SAC, *Subscriber Acquisition Cost*, custo de aquisição de cliente.

“As ações ficam mais adequadas ao EBITDA⁵² da empresa” (Telealfa).

O benefício da adoção do conceito, para eles, é a configuração precisa da estratégia da empresa, de forma parametrizada. A rentabilidade dos clientes funciona como base para segmentação, reduzindo o foco da análise (o que não significa o abandono de outros critérios de segmentação, mas que esses passam a ser secundários). Aqui fica claro que o valor do cliente é uma linguagem unificadora dentro da empresa, compartilhada tanto pelas áreas de vendas e *marketing* como financeira, pois é uma medida objetiva, diretamente relacionada a um indicador universalmente utilizado, a receita bruta gerada, EBITDA, sigla adotada em todos os relatórios de operadoras examinados e que também é usado por outros setores de atuação.

“De uma forma global, você consegue maximizar o resultado da empresa. E você tira a empresa de uma forma simplista de [buscar] mais base ou mais clientes de alto valor [...]. E você passa a trabalhar com o conceito de valor do cliente frente à política de toda a empresa” (Telebeta).

A diversidade socioeconômica brasileira foi apontada como mais uma justificativa para a utilização do conceito, que orienta as ações de relacionamento para obter a máxima lucratividade. As operadoras que desembarcaram no Brasil, vindas da Europa, por exemplo, tratavam com um público mais homogêneo, com uma renda per capita muito maior que a média brasileira e tiveram que se adequar, diante de uma estrutura de distribuição de renda tão diferente, como é a do Brasil. Para enfrentar esse novo cenário, com segurança, o critério de lucratividade torna-se fundamental.

“No Brasil, ele é mais importante ainda, porque você tem uma grande diversidade socioeconômica, então se você não souber trabalhar com esses diversos públicos, do mais pobre até o mais rico, você não obtém a máxima lucratividade” (Telebeta).

⁵² Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization: receita bruta gerada.

Em relação à adoção do conceito, três entre as quatro operadoras entrevistadas adotam o de Blattberg, Getz e Thomas (2001), estando bastante focalizadas nos seus três componentes (valor de aquisição, de retenção e de vendas adicionais). Essas operadoras, ao relatar suas estratégias de relacionamento com clientes, enfatizam os indicadores relacionados ao modelo de Robert Blattberg e falam pouco ou quase nada dos demais componentes, que foram incorporados no modelo de Rust, Zeithaml e Lemon (2002): visão de (mais) longo prazo e intenção de mudar de marca. A intenção de mudar é mencionada porque as operadoras trabalham um indicador chamado *churning*, que demonstra o tempo em que o cliente permanece se relacionando com a empresa, de onde surgem as inferências sobre a sua provável migração. Apesar de o *churning* ser um dos indicadores mais monitorados por todas as operadoras entrevistadas, as três que adotam o conceito de Robert Blattberg não apresentam esse componente como parte de uma equação (como propõe o modelo de Roland Rust), mas como um entre vários indicadores de desempenho. Os componentes são conhecidos e adotados, mas a idéia de gerar um único número, resultado de operações que envolvem valor de aquisição, de retenção, de vendas adicionais, intenção de migração – ao longo do tempo - que é o valor do cliente – não está sedimentada. Há uma fragmentação entre aquisição+retenção+vendas adicionais e intenção de mudar de marca.

A operadora que adota o modelo de Roland Rust tem uma percepção mais abrangente do valor do cliente. Ela tem convicção de que ele vai além de uma metodologia de cálculo, sendo uma forma de integrar as estratégias gerenciais e organizar a empresa, tal como defendido também por Blattberg, Getz e Thomas (2001). O entrevistado sempre se refere ao valor do cliente e não aos seus componentes, como acontece com as operadoras adotantes do modelo de Robert Blattberg. Quando perguntado sobre o gerenciamento de produtos da empresa, o entrevistado imediatamente disse que a empresa gerencia clientes e não produtos.

“Nós fazemos exatamente o contrário: nós gerenciamos os clientes e os produtos e serviços são gerenciados na medida dos clientes. [...] A (Telealfa) tem uma estratégia de funcionamento que se assenta única e exclusivamente sobre o valor do cliente. Todas as ações são definidas pela rentabilidade gerada, que é a nossa forma interna de expressar o valor do cliente. O eixo central da (Telealfa) é o valor do cliente e é através de toda a nossa segmentação que as ações são definidas para clientes atuais e potenciais” (Telealfa).

Um outro pressuposto da adoção do valor do cliente – o foco no cliente e não no produto (GURAU e RANCHHOLD, 2002), fica evidente nessa operadora, não só pela assertividade do entrevistado, quando, no começo da entrevista, descarta o gerenciamento de produtos e evidencia o gerenciamento de clientes, mas também porque em nenhum outro momento ele descreve qualquer ação da empresa em função de outra variável que não seja a rentabilidade do cliente.

“Eu sei a rentabilidade individual de cada um dos meus clientes e, portanto, com essa informação da minha base de dados, eu consigo depois ter a visão do produto, a visão dos serviços, a visão da região, a visão do pré-pago, a visão das pessoas velhas, das pessoas casadas... sobre as pessoas e depois posso ter sobre produtos também” (Telealfa).

O que se pode perceber, em relação à operadora que adota o conceito de Rust, Zeithaml e Lemon (2002) é que o modelo de valor de cliente faz parte de uma filosofia empresarial e não apenas de uma forma de gerenciar o negócio.

As operadoras entrevistadas adotam práticas sistemáticas na implementação do valor do cliente, que, dada a sua relevância para este estudo, serão destacadas no tópico seguinte.

6.3 Práticas eventuais ou sistemáticas que evidenciam a adoção do valor do cliente ou do valor do produto

As operadoras pesquisadas contam com um conjunto de procedimentos sistemáticos que evidenciam a adoção do conceito de valor do cliente. Esses procedimentos comprovam ou não a instrumentalização do conceito. Práticas eventuais e não sistemáticas ocorrem, segundo os entrevistados, em casos de operadoras mais recentes no mercado, essencialmente preocupadas com a conquista de clientes e sem bases de dados para aferir seus resultados. Nesse momento, ainda não há preocupação com o valor do cliente, apenas com a sua conquista (apesar de concentrada nos mais rentáveis), sem mecanismos de aferição.

Há práticas comuns a todas elas (segundo os entrevistados, ações reconhecidas nesse setor em todo o mundo). As mais importantes são as que se seguem:

- existência e concepção de critérios de lucratividade para diferentes grupos de clientes ou para clientes individuais. Todas as operadoras adotam critérios de lucratividade por grupos de clientes ou por clientes individuais, e essa é a maior evidência da adoção do conceito de valor do cliente. A lucratividade por grupos de clientes é aferida segundo os critérios de segmentação que a operadora utiliza, sendo os principais mencionados: geográficos, demográficos (pessoa física e pessoa jurídica, faixa etária), nível de utilização dos serviços (baixo, médio e alto), tempo de cliente, tipo de produto ou serviço adquirido e serviço pré ou pós-pago. As operadoras adotam esses mesmos critérios para aferir a lucratividade individual, mas ela é enriquecida com informações sobre utilização de outros serviços. Enquanto o primeiro cálculo – por grupos – é utilizado nas análises para definição de estratégias para cada grupo, o segundo – por cliente individual – é usado principalmente como suporte nas decisões de investimento, seja na aquisição ou retenção, daquele cliente específico (ou de um perfil similar, no caso da aquisição). Os esforços para reter ou não um determinado cliente são dimensionados segundo sua lucratividade

individual para que, na hora em que esse cliente tiver que ser retido ou não (quando ligar para a central de atendimento telefônico, por exemplo), o funcionário da operadora saiba exatamente o que fazer: que esforço dispensará em cada caso, segundo a lucratividade previamente calculada. Como esse tópico é um dos objetivos deste trabalho, será detalhado no item 6.4;

- percepção da necessidade de adequação dos critérios de segmentação - demográficos, geográficos, econômicos, psicográficos, comportamento e taxa de uso, tempo de cliente, rentabilidade etc.- às necessidades da operadora, na construção de uma base consistente e duradoura de clientes. Todas as operadoras adotam critérios especialmente construídos para segmentação de sua base de clientes, a partir da análise das variáveis acima descritas e de suas combinações, que dão origem a novos grupos de clientes, por meio da análise de conglomerados (*cluster analysis*). Os novos agrupamentos identificados para cada empresa são utilizados como parâmetro na configuração de ofertas para os clientes atuais e potenciais;
- gerenciamento da aquisição de clientes. É realizado por meio da seleção de canais de distribuição mais adequados para cada perfil, da configuração da oferta para cada segmento específico e de um acompanhamento do custo de aquisição. A ênfase na aquisição de clientes varia segundo o momento que a operadora está vivendo. No início de suas atividades, a aquisição é sua única meta e não há tanto rigor na seleção de canais de distribuição e dos clientes adquiridos. Com o tempo, a aquisição passa a dividir espaço com a retenção, porque a empresa já tem um certo número de clientes que precisa reter. Num mercado maduro, em que há poucos clientes potenciais e os ganhos de participação de mercado se dão pela migração de clientes de uma para outra operadora, o foco é na retenção para as empresas que já se encontram em operação há mais tempo e na aquisição de clientes da concorrência, para os novos entrantes.

“Eu coloco no canal adequado, chamo um agente *premium*⁵³ [...] tenho malas diretas que eu posso usar, posso enviar malas diretas para os sócios do clube x [alta renda], aí não tem erro. A oferta sendo para o *heavy user*⁵⁴ com aparelho de nível e um canal adequado, você atinge o público” (Telesigma).

Percebe-se uma grande preocupação com o custo de aquisição, porque ele determina o tempo que o cliente deve permanecer na empresa, para ser lucrativo. Se o custo de aquisição for elevado, será preciso reter o cliente por mais tempo, para que ele gere lucros. Em caso contrário, em pouco tempo a empresa já recupera o seu custo de atrair o cliente. No caso da telefonia celular brasileira, as operadoras precisam induzir o cliente – por meio de ações promocionais – que geralmente têm custo elevado. Isso ocorre porque o consumidor ainda está experimentando os serviços, a entrada de novos competidores continua ocorrendo, novos serviços e produtos são lançados a cada dia, frutos das constantes inovações tecnológicas. Quanto mais promoções as operadoras fazem, mais o custo de aquisição tende a subir, porque o cliente tem mais argumentos para avaliar, antes de decidir em qual operadora vai ficar.

“o custo de aquisição é muito alto, a conquista não se dá por condições naturais, se dá por indução. Quanto você gasta com essa indução? Hoje, no mercado brasileiro, eu diria que está custando 200 a 250 reais conquistar um cliente. É o custo de *marketing*, de remuneração do seu *dealer*⁵⁵ lá na ponta” (Telesigma).

Observa-se a manipulação dos componentes da fórmula do valor do cliente para garantir que o mesmo esteja de acordo com o planejamento da

⁵³ A expressão *premium price* – preço superior - indica a diferença cobrada pelas empresas em relação a seus concorrentes, por oferecem algum diferencial, percebido pelo cliente, que se dispõe a pagar mais para adquiri-lo. Os estudos do PIMS demonstraram a relação entre qualidade percebida e lucratividade, decorrente da prática de preços superiores (GALE, 1996). Agentes *premium* são, na visão do entrevistado, aqueles que apresentam alto padrão de qualidade em serviços e podem praticar preços mais elevados, atendendo a um público de melhor poder aquisitivo.

⁵⁴ Usuário com alta taxa de utilização de serviços.

⁵⁵ *Dealer* é o agente de comercialização dos produtos e serviços da operadora, que está em contato direto com os clientes, nos pontos de venda. Na telefonia celular, é também chamado de agente ou revendedor autorizado.

empresa. Segundo um dos entrevistados, o *payback* - tempo de retorno - pode ser ajustado, por exemplo, via redução do SAC.

“Esse produto está me dando um *payback* muito longo, não tá me dando retorno, não é? Então, o que é que eu tenho que fazer? Diminuir o SAC. Automaticamente, na fórmula, você tem uma redução do *payback* [tempo de retorno] pra níveis aceitáveis” (Telebeta).

As operadoras apresentaram alternativas para melhorar a relação entre o custo de aquisição e o valor do cliente, como negociações com a rede de distribuição, tida por um dos entrevistados como um dos principais componentes do custo de aquisição.

“Você tem que adequar o custo de aquisição, porque ele é definitivo [...] boas negociações com a rede de distribuição; hoje se paga de 80 a 140 reais para o *dealer* lá na ponta, tem que adequar o processo: o aparelho que você vai dar pode ou não subsidiar, [...] cliente que tem receita baixa tem que ter um custo compatível” (Telesigma).

- gerenciamento da retenção de clientes. É realizado por meio da adoção de programas de retenção baseados em informações precisas sobre o tempo que o cliente permanece na empresa (*churning*). As operadoras adotam estratégias diferenciadas para os clientes pré-pagos e para os clientes pós-pagos. No primeiro caso, o esforço de retenção é mais difícil, porque, para abandonar a empresa, basta o cliente deixar de usar os serviços, ao passo que o cliente pós-pago conta com um serviço conhecido como de opção não-positiva, ou seja, ele precisa realizar alguma ação para descontinuar a utilização – geralmente contatar a central de atendimento telefônico da operadora. Nesse momento, a operadora contatada adota uma postura diferenciada, segundo a rentabilidade do cliente, fazendo ou não um esforço para retê-lo. As operadoras dispõem de áreas exclusivamente configuradas para reter clientes, para onde os prováveis desertores são direcionados quando demonstram desejo de abandoná-la. São as chamadas ilhas ou células de retenção. Todos os contatos de clientes com essas ilhas são registrados em relatórios, de modo a identificar razões de abandono e a definir ações rápidas para conter a migração.

Além do registro dos contatos e das estatísticas que revelam as principais razões de abandono, as operadoras pesquisadas também utilizam pesquisas qualitativas e quantitativas para contribuir na redução do *churning*.

“Nas pesquisas, a gente avalia muito mais as razões de *churning*, ou seja, a gente pega clientes que fizeram *churning*, que saíram e diz: ‘por que você saiu, quais são os motivos?’ [...] Porque a gente começa a trabalhar com alguns atributos que acabam com as razões de saída daqueles clientes que saíram” (Telebeta).

- preocupação com o equilíbrio entre aquisição e retenção de clientes. As operadoras gerenciam os volumes de clientes atraídos e retidos e não apenas um ou outro. Dependendo do estágio de desenvolvimento da empresa no mercado, sua ênfase pode estar mais em um do que em outro, mas todas as operadoras entrevistadas demonstraram compreensão do mecanismo atração-retenção.

“Se você divide 1 sobre taxa de *churning*, você tem o tempo médio de permanência do cliente na base. Se você compara isso com o ARPU⁵⁶ [receita gerada por cliente] que aquele cliente gera, você sabe quanto pode investir no SAC [custo de aquisição] para que aquele cliente te dê um retorno. E caso alguma coisa dê errada, você tem dois caminhos: diminuir o SAC, diminuir o *churning* ou os dois. E aí vêm todas as ações gerenciais” (Telebeta).

Segundo os entrevistados, as operadoras com mais tempo de mercado estão mais focalizadas na retenção, porque já construíram uma grande base de clientes que são assediados pelas ofertas dos novos entrantes. As empresas mais antigas no setor conquistaram os melhores clientes (princípio de que os clientes mais rentáveis são os primeiros a aderir à oferta) que são o alvo dos novos competidores. Os novos, interessados em construir a sua base, procuram atrair clientes – os mais rentáveis – independentemente de estarem ou não satisfeitos com a atual prestadora

⁵⁶ Average revenue per user – ARPU.

de serviços⁵⁷. Esse movimento faz com que os custos de aquisição e de retenção variem em função da dinâmica do mercado e do tempo de atuação da empresa.

“Você tem que ter dois focos: tem que olhar para a sua base, [...] você não constrói uma base - não de clientes insatisfeitos, mas de clientes pesados, clientes *heavy user* que venham principalmente da sua concorrente, porque quem é *heavy user* já tem celular. Se você não trazer esses *heavy users* da concorrência, uma [empresa] não conseguiria gerar uma margem que [a Telebeta] gera hoje. Certo? Então você tem que buscar esses clientes que estão aí na concorrência. Satisfeitos ou insatisfeitos. Não é esse o critério” (Telebeta).

- existência de sistemas de informação para identificar grupos de produtos escolhidos pelos clientes. As operadoras usam sistemas de informação que permitem separar, na sua base, os clientes mais afinados com determinadas ofertas. Com essa informação, a operadora vai ao mercado apresentar uma oferta ao perfil semelhante ao encontrado na sua base.

“Caracterizamos a nossa base e trabalhamos com base nos sub-segmentos que temos. Construimos através de pesquisa os produtos e serviços ou as ofertas e cada um dentro do seu subgrupo” (Telealfa).

O perfil dos chamados bons clientes – lucrativos – subdivididos em grupos de alta, média e baixa lucratividade, funciona como bússola que orienta as prioridades da empresa. Ela buscará primeiro os não-clientes com perfil semelhante aos de seus clientes de alta lucratividade, depois aos de média e por fim aos de baixa. Todos esses esforços são dispendidos considerando-se os custos envolvidos.

“Primeiro nós mapeamos nossos clientes, procuramos conhecer as características dos nossos bons clientes e, depois, fomos ao mercado e tentamos mapear as características de nossos bons clientes naqueles que não são clientes. Para assim priorizar as ações junto àqueles que ainda não são clientes” (Telealfa).

⁵⁷ Os sites de internet de várias operadoras do SMC apresentam como estratégias de competição, o crescimento seletivo de sua base de clientes. São exemplos: <<http://www.telemigcelular.com.br>> e <<http://www.vivo.com.br>>.

Esses sistemas de informação são compostos de pesquisas qualitativas e quantitativas realizadas com clientes, de reuniões com o pessoal de vendas, de linha de frente, ou seja, aqueles que estão em contato direto com o cliente, de relatórios gerados a partir dos contatos realizados com a central de atendimento telefônico (por qualquer motivo) e por monitoramento de ações da concorrência. Esse último é realizado por meio das pesquisas com clientes da concorrência, das informações trazidas pelo pessoal de vendas e pelo rastreamento de notícias oficiais e não-oficiais. As informações disponibilizadas pelos concorrentes – seja em seus *sites de internet*, seja na imprensa especializada ou não – são utilizadas para estimar receitas, custos e participação de mercado dentre outros.

Um dos entrevistados enumerou várias fontes de informação, mostrando a relevância de se analisar um conjunto de dados. A célula de retenção de clientes é um local estratégico na obtenção de informações sobre os clientes.

“Pesquisas quantitativas, qualitativas, da resposta do pessoal de venda. A gente tem reuniões constantes com as pessoas da linha de frente mesmo, que têm contato com os clientes no momento da venda. Reuniões constantes com o pessoal de *call center*, tanto no que se refere a pessoas que recebem informações, pedidos, solicitações, quanto, aí muito mais constantemente inclusive, da célula de retenção” (Telebeta).

As manifestações do cliente na central de atendimento telefônico são uma forma de participação do cliente na construção de ofertas, já que, por meio delas, a empresa pode identificar necessidades mal atendidas ou não supridas.

“O cliente participa no desenvolvimento dos produtos e serviços porque parte do trabalho de construção da oferta é baseado nas manifestações do cliente no *call center*” (Teledelta).

A participação do cliente, por meio de pesquisas, é umas das formas adotadas na construção das ofertas para grupos de clientes. As empresas também lançam produtos sem realizar essa consulta, nos casos em que há um direcionamento preestabelecido para a oferta configurada, principalmente se o lançamento é uma resposta a ações da concorrência.

“O cliente participa por vezes diretamente, por vezes indiretamente. Existem produtos que têm um direcionamento específico a um grupo de clientes e existem outros produtos e serviços que são criados porque reunimos alguns clientes, fazemos uma pesquisa, tentamos falar, tentamos conversar e desenvolvemos um produto. Existem as duas formas. Cada vez que se lança um produto, as pessoas da área de produtos e serviços têm determinados objetivos: aumentar a receita, aumentar a rentabilidade, aumentar a satisfação. Ou porque já existe, é uma *commodity*⁵⁸, nós temos que lançar” (Telealfa).

- consciência de que o valor do cliente no primeiro ano depende muito do custo de aquisição. As operadoras demonstraram preocupação com o custo de aquisição e apresentaram alternativas para reduzi-lo, que serão descritas um pouco mais adiante.

“Você tem que adequar esse custo de aquisição, porque ele é definitivo, porque você veja bem, se você gasta 250 reais e esse cliente te dá uma conta de 20, nem em um ano ele paga os 200, 250 que você gastou com ele” (Telesigma).

Por ser determinante na lucratividade do cliente no primeiro ano (e nos anos seguintes), o custo de aquisição de clientes é estabelecido para diferentes segmentos, dentre os quais se destacam os de serviços pré e pós-pagos. O usuário dos serviços pré-pagos não pode ter custo de aquisição elevado, porque a sua receita média mensal é pequena, se comparada ao do usuário pós-pago. É exatamente por isso que esse tipo de cliente faz a opção por esse tipo de serviço. Isso é tão importante para

⁵⁸ *Commodity* é mercadoria, artigo, mas indica também aqueles produtos que são muito parecidos, senão iguais, independentemente da marca, tais como gêneros alimentícios, arroz, feijão, soja dentre outros. Na telefonia celular, os serviços de mensagens de texto, caixa postal, identificador de chamadas e outros são considerados como commodities, porque todas as operadoras os oferecem, ou seja, não constituem um diferencial.

as operadoras que elas determinam uma validade para o cartão telefônico pré-pago, como forma de garantir um nível mínimo de utilização por período. O cliente que não utilizar os créditos do seu cartão pré-pago naquele período, perde o valor gasto (ou parte dele, segundo o que já tiver consumido). No Brasil, as operadoras mantêm um serviço automático de mensagens, que avisa o cliente quando os seus créditos estão vencendo ou acabando, outra forma de melhorar a receita do cliente pré-pago.

“O *Subscriber Acquisition Cost* [custo de aquisição] é outra coisa importantíssima para você acompanhar também por produto. Um pré-pago permite à empresa ter um SAC muito menor. Você não pode ter um SAC muito alto no pré-pago, porque o outro *kp aid*⁵⁹ dele, o ARPU [receita média por cliente], é menor do que o pós-pago. Então, você não pode ter um custo elevado de aquisição desse cliente, senão ele não gera” (Telebeta).

- adoção de estratégias distintas segundo o estágio do ciclo de vida do cliente. O tempo de permanência na base é um dos critérios utilizados pelas operadoras para segmentação dos clientes e para ofertas de produtos adicionais.

“Você tem que maximizar o valor que o cliente pode te gerar [...]. E como é que você maximiza? Aumentando a permanência do cliente e aumentando o gasto médio dele por mês” (Telebeta).

Outro ponto destacado é a importância de acompanhar a utilização que o cliente faz de produtos adicionais. As operadoras monitoram as reações dos clientes aos produtos e serviços lançados: os níveis de consumo, as compras repetidas e se o lançamento impactou – positiva ou negativamente – o tempo de permanência do cliente na empresa e a receita total gerada pelos clientes. Dependendo dos resultados, as operadoras promovem alterações nas características do produto ou serviço lançado.

⁵⁹ *Key performance aid*, indicador-chave de desempenho.

“A gente tem que acompanhar durante alguns meses e ver como os clientes reagiram. Se eles recarregaram. Se esses clientes que recarregaram, depois voltaram a recarregar. Se eles substituíram essa recarga, se as recargas anteriores eram de maior valor, se essa recarga é de menor valor. Ou se é, simplesmente, uma recarga adicional. Se isso daí tá fazendo aumentar ou diminuir o *churning*. Se isso aumentou a receita total gerada por aquela base de clientes” (Telebeta).

Dados secundários sobre as práticas descritas pelos entrevistados

As práticas descritas pelos entrevistados podem ser parcialmente comprovadas, no que se refere ao setor como um todo – e não só para as operadoras da amostra – quando se examinam os relatórios de administração que apresentam o desempenho do primeiro trimestre de 2003 de companhias de capital aberto, como a Telemig Celular, a Amazônia Celular e a Oi, que os disponibilizam em seu *site de internet* e outros disponíveis no *site* da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo – BOVESPA - ou em jornais de circulação nacional, como por exemplo a TCO (atualmente Vivo), a ATL (atualmente Telecom Américas), a Telecelular Sul (TIM) e a Telesp (Vivo).

Tomando-se como base relatório da Telemig Celular⁶⁰ (e da Amazônia Celular, do mesmo grupo e que tem o mesmo padrão), comprova-se, numa operadora que ocupa o quarto lugar na classificação por número de clientes (atrás da Vivo, Telecom Américas e TIM Brasil) a implementação dos conceitos de receita média por cliente – ARPU-, média de clientes adquiridos, taxa de cancelamentos anual, minutos em uso, custo de aquisição e de retenção por cliente e programa de relacionamento.

O custo de aquisição por cliente no primeiro trimestre de 2003 da Telemig Celular foi de R\$101,00 contra os R\$143,00 registrados no trimestre anterior. A redução, de acordo com o relatório, é resultado dos menores esforços de venda decorrentes de fatores sazonais e do aumento do percentual de usuários pré-pagos adicionados à base de clientes durante o trimestre. Já os custos de retenção representaram 6,4% sobre a receita líquida de serviços, em linha com

os 6,2% do mesmo trimestre do ano anterior e bem inferior à média de 7,9% registrada em 2002. A empresa apresenta, inclusive, as fórmulas utilizadas na apuração dos resultados, como por exemplo, o custo de aquisição por cliente, dado pelo coeficiente entre custos de marketing e vendas menos a taxa de habilitação no período e o número de aquisições no período.

$$\text{Custo de aquisição por cliente} = \frac{[\text{dos salários de } \textit{marketing}, \text{ vendas, consultoria (marketing e vendas), comissões, subsídios de aparelhos, propagandas e promoções, e taxa Fistel}^{61}, \text{ menos taxa de habilitação no período}]}{\text{Número de ativações brutas no período}}$$

Ainda no exame do relatório, observa-se que os resultados são apresentados de forma distinta para clientes pré e pós-pagos, e as estratégias definidas pela empresa deixam clara essa separação. A queda no custo de aquisição, por exemplo, associada ao aumento do percentual de clientes pré-pagos mostra que a empresa busca controlar os gastos para atrair esse tipo de cliente que é pouco lucrativo e não pode demandar custos de atração elevados.

Outro relatório examinado, da Oi⁶², a operadora mais nova do mercado, também evidencia a implementação do conceito de aquisição de clientes:

“o custo de aquisição de clientes foi inferior à média da região de atuação, solidificando o lançamento da Oi em dois pilares: rápida expansão da base de clientes e custo de aquisição por cliente inferior ao estimado no plano de negócios da empresa” (p.4).

A empresa apresenta sua receita média por cliente, e os resultados também são apresentados por segmentos de pré e pós-pagos e evidenciam que o conceito de custo de aquisição já fazia parte do plano de negócios da empresa e que ele é utilizado para comparar o desempenho da empresa com a de suas concorrentes, por área de atuação. A Oi não menciona custos de retenção, possivelmente porque se encontra em fase de implantação, com foco na aquisição. O formato

⁶⁰ Disponível em <<http://www.telemigholding.com.br>>.

⁶¹ Taxa de fiscalização.

⁶² Disponível em <[http://www.telemar.com.br/relação com investidores](http://www.telemar.com.br/relação%20com%20investidores)>.

do relatório da Oi é muito resumido, o que dificulta a identificação de outros fatores de valor do cliente ora pesquisados.

Já o relatório da TCO⁶³ (Vivo), para o mesmo período, menciona, além do ARPU, a adição líquida de clientes, o *churn* – que mede a retenção de clientes, os minutos saintes e entrantes, o custo de aquisição por cliente, que, no período, foi de R\$183,00.

No caso da ATL (Telecom Américas), o Relatório de Administração publicado em fevereiro de 2001 na Gazeta Mercantil, já trazia expressões sobre custo de aquisição de clientes e seu gerenciamento, que destaca a importância do custo de distribuição mencionado pelos entrevistados:

De um modo geral, os custos e despesas operacionais da ATL no ano de 1999, fixaram-se em níveis abaixo do que tem se verificado no setor. Uma das razões que explicam este comportamento está no baixo custo de aquisição de novos clientes, em especial de distribuição, e na implantação de um rigoroso controle de despesas⁶⁴.

Outro exemplo da implementação de componentes do conceito do valor do cliente é o Relatório da Administração da Tele Celular Sul Participações SA, da TIM, publicado na Gazeta Mercantil de 19 de março de 2001, onde a empresa apresenta o foco de seus esforços mercadológicos que “não contemplaram subsídios na aquisição de clientes ao longo do ano, mas estiveram focados na retenção de clientes e segmentação de mercado”. Essa observação deixa clara a postura da empresa diante do gerenciamento dos custos de aquisição e de retenção, como forma de melhorar o seu desempenho.

De todos os relatórios consultados, o da Telesp Celular Participações SA.⁶⁵, da Vivo, é o que mais evidencia a prática do valor do cliente na empresa, razão pela qual será mais comentado. Já no quadro de destaques, a empresa apresenta o seu custo de aquisição de clientes, que foi de R\$125,00 para a Telesp e de R\$ 163,00 para a Global Telecom, o ARPU de R\$39,15 e o *churn* de 5,79, para o primeiro trimestre de 2003. A empresa menciona a formação da Vivo e diz que

⁶³ Disponível em <<http://www.bovespa.com.br>>.

⁶⁴ Relatório da Administração ATL – Algar Telecom Leste S.A. . *Gazeta Mercantil*, 22 fev 2001, p.B-6.

para o primeiro trimestre do ano tornou-se necessário padronizar as práticas contábeis e gerenciais das operações das empresas que se uniram na Vivo, e que a apresentação foi feita segundo procedimentos unificados, recomendados por auditores.

Em seguida, a empresa abre um tópico – Limpeza da base de clientes – onde declara algumas estratégias para melhorar a sua rentabilidade, como desconectar clientes do serviço pré-pago com 90 dias ou mais sem recarregar o aparelho. A redução da inadimplência foi atribuída a uma melhoria da qualidade da base de clientes pós-pagos e da política de controle de crédito em relação a clientes corporativos e revendedores.

Comentando as adições líquidas da base, a Telesp as atribui à estratégia de foco em clientes de alto valor e às campanhas de retenção de clientes, expressão que torna clara a implementação, senão na sua totalidade, pelo menos de partes do conceito de valor do cliente.

Embora com formatos semelhantes, os relatórios de administração das operadoras trazem algumas nuances que evidenciam maior preocupação com custos de aquisição e de retenção, como acontece no caso da Telesp Celular, que apresenta a aplicação de ambos e vai mais além, ao mencionar clientes de alto valor. Infelizmente, não há como comprovar, pelo exame de dados secundários públicos, a implementação de conceitos de vendas adicionais, horizonte de planejamento e probabilidade de migração para outra operadora. As vendas adicionais ficam subentendidas nos comentários sobre o crescimento de serviços agregados, mas não há expressões concretas que comprovem a sua mensuração. Quanto ao horizonte de planejamento, as empresas – pelo menos as de capital aberto – devem apresentar relatórios trimestrais aos seus investidores, o que demonstra que há um certo planejamento de atividades, metas a cumprir. É importante observar que as tele se utilizam do custo de aquisição, da receita média, da migração de clientes para compararem o desempenho entre si, o que mostra que o setor tem uma familiaridade com o assunto.

⁶⁵ Disponível em <<http://www.bovespa.com.br>>.

Todas essas informações secundárias demonstram que o discurso dos entrevistados sobre a implementação do conceito de valor de cliente tem lastro em suas ações gerenciais. Se a Telemig Celular, uma empresa brasileira (embora com capital estrangeiro) adota esses procedimentos, pode-se acreditar que outras operadoras, de maior porte e com operação em outros países do mundo, também o façam, já que essas métricas são usadas para comparação entre as tele. Em informações divulgadas pela Vivo, por ocasião de seu lançamento, um dos executivos confirmou a colaboração de empresas de consultoria na elaboração das métricas de *marketing* e de operações, mencionando, inclusive, o custo de aquisição. Durante o processo de privatização e definição estratégica da Telemig Celular, houve grande participação de empresas de consultoria como a McKinsey – especializada no segmento de telecomunicações – e visitas a operadoras européias para identificação de melhores práticas.

As informações fornecidas pelos entrevistados acrescidas dos dados secundários disponíveis sobre algumas operadoras não deixam dúvidas quanto à implementação do conceito de valor do cliente, mas, sim, quanto ao grau dessa implementação, ou seja, as operadoras podem não realizar todos os procedimentos, mas conhecem e adotam o conceito.

6.4 Existência e concepção de critérios de lucratividade para diferentes grupos de clientes ou para clientes individuais

As operadoras pesquisadas adotam critérios sistemáticos de aferição da lucratividade de seus clientes, podem diferenciá-los por grupos e/ou de forma individualizada, e essa diferenciação estabelece as bases para as estratégias de relacionamento adotadas.

Os indicadores mencionados pelos entrevistados são, segundo eles, comuns ao setor de telefonia móvel e utilizados nas comparações entre as tele. São conhecidos como *Key performance aids*, ou indicadores-chave de desempenho. São eles:

- *EBITDA: Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization*: receita bruta gerada.
- *ARPU: Average revenue per user*, receita média gerada.
- *GROSS SALES*: Venda bruta, ou venda total gerada.
- *CHURNING*: saída de clientes da base.
- *GROSS SALES – CHURNING = NET ADDS*, adições líquidas, ou crescimento da base.
- *MOU: Minutes of usage*, minutos usados.
- *MOU IN*: minutos entrantes.
- *MOU OFF*: minutos saíntes.
- *SAC: Subscriber acquisition cost*, custo de aquisição.
- *COST TO SERVE*: custo de servir o cliente.⁶⁶

Esses indicadores são utilizados para se conhecer a rentabilidade dos clientes e para aferir o desempenho dos produtos e serviços das operadoras. A partir da análise combinada dos fatores acima, a empresa toma decisões de manutenção ou eliminação de produtos, novos lançamentos e, principalmente, define suas estratégias de relacionamento com seus clientes atuais e potenciais. Todos eles são apresentados nos relatórios de administração das operadoras, que têm um certo padrão de elaboração, contemplando a apresentação de demonstrativos com os indicadores e comentários sobre a sua evolução, causas, estratégias adotadas, perspectivas etc.

Um dos entrevistados comentou sobre a importância dos indicadores na avaliação de produtos, reforçando a idéia de que os lançamentos precisam de medições de seu desempenho. Essa avaliação é realizada por meio dos indicadores-chave de desempenho.

⁶⁶ Tradução da autora da dissertação.

“[Você consegue aferir o desempenho dos produtos e serviços?] Consigo. Você mede isso tanto na taxa de *churning* do cliente, quanto na receita por usuário, do próprio serviço vendido e do próprio ARPU. Você pode fazer isso numa medição no próprio cliente, no caso de um cliente corporativo, de quanto rendia, de quanto ele rende. E na própria média dos clientes. Quanto aquele produto tinha de *churning* e quanto ele passa a ter depois. [...] Não dá pra lançar serviços sem ter como medir” (Telebeta).

As operadoras combinam a avaliação do *ARPU* por cliente com a avaliação por produtos, ou seja, calculam-se as receitas médias do cliente para cada produto ou serviço, de modo a conhecer quando ele é mais rentável.

A venda bruta é utilizada como indicador de desempenho de campanhas, promoções, produtos e períodos.

“A segunda medida que a gente utiliza é o *gross sales*, que é a venda bruta. Então, quanto vendeu determinada campanha, quanto vendeu determinado mês, quanto vendeu determinada promoção, quanto vendeu determinado produto?” (Telebeta).

6.4.1 A definição de cliente lucrativo

Existe uma definição clara em todas as operadoras pesquisadas quanto ao que seja para elas um cliente lucrativo - todo aquele que gera margem. Pode parecer simplista, mas a resposta resume o que todos os autores pesquisados apregoam, tecendo teorias sobre os componentes da lucratividade do cliente, como influenciá-la etc. As operadoras pesquisadas demonstraram, por meio de uma linguagem simples, que existe uma linha de corte entre os clientes: aqueles que estão abaixo e aqueles que estão acima da margem – entendida como lucro. É como se a pirâmide de clientes, descrita nesta dissertação, tivesse inicialmente dois grandes blocos: os que geram margem e os que não geram, que depois poderiam se subdividir. Entretanto, diante da pergunta colocada “a empresa tem uma definição do que seja um cliente lucrativo”, a resposta foi adequada.

Duas falas muito parecidas, de operadoras diferentes, apresentam o cliente lucrativo como aquele que gera margem ou cuja margem é superior a zero, o que, na prática, dá no mesmo:

“Tenho [a definição] e posso te dizer: um cliente lucrativo é todo aquele cuja margem de contribuição é superior a zero” (Telealfa).

“Cliente que gera margem de contribuição é cliente lucrativo” (Telebeta).

Outro entrevistado usou a expressão lucro, pretendendo dizer a mesma coisa que os dois anteriores e com a mesma simplicidade:

“Aquele que gera lucro” (Teledelta).

Um dos entrevistados mostrou-se mais pragmático, apresentando um valor acima do qual, segundo ele, um cliente é lucrativo. Esse valor é tido como referência no setor e baseado em relatórios históricos, que o entrevistado afirmou ler. Considerando-se que o custo de aquisição de clientes e a receita média por cliente são medidas amplamente divulgadas entre as operadoras, que as utilizam para se compararem, não parece complicado chegar ao valor que o entrevistado estabeleceu como faixa de corte entre bons e maus clientes (lucrativos e não lucrativos).

“Em tese, todo cliente que consome 50 reais para cima é um cliente bom. [De onde você tirou essa conta?] De vivência, de ler para lá e para cá, de relatórios por aí, temos alguns aí. É o *benchmarking* que nós usamos” (Telesigma).

Para avaliar a procedência da informação pragmática do entrevistado, foram realizadas ligações telefônicas para quatro operadoras – independentemente de participarem ou não da amostra, para verificar se havia alguma medida no atendimento a clientes que comprovasse o valor de R\$50,00 como sendo o de um bom cliente. Numa das ligações – para a Telemig Celular – a atendente afirmou que havia uma promoção especial para migração para a operadora, desde que o cliente apresentasse três faturas mensais de valor médio de R\$30,00. Na TIM, esse valor subiu para R\$50,00, na Oi, Sercomtel, Tess e ATL

não houve menção a valores acima dos quais havia promoções para um cliente migrar de outra operadora para a pesquisada. As ligações foram feitas no dia 15.05.2003.

A base de clientes é dividida, segundo o valor da sua lucratividade, e o cliente é reconhecido como mais ou menos lucrativo todas as vezes em que entra em contato com a empresa. Isso permite ações diferenciadas por níveis de geração de lucros. Uma forma bem clara de diferenciar os clientes é pelo plano escolhido: pré ou pós-pago, sendo que o cliente do último é o mais lucrativo. Nas ligações telefônicas para pesquisa anteriormente mencionadas, em todos os casos, as atendentes fizeram uma primeira pergunta sobre o tipo de plano: pré ou pós-pago e, nos casos de promoções, só eram destinadas ao segundo grupo.

“O *churning* a gente gerencia de forma bastante diferente para um pré-pago e para um pós-pago por uma razão prática do produto. O pós-pago tem um contrato e quando ele liga pra poder cancelar, ele tem que fazer essa quebra de contrato com a gente. Já o pré-pago, basta parar de usar que depois de algum tempo, o serviço dele é desconectado. Então isso aí gera a necessidade de um gerenciamento completamente diferente entre os dois produtos” (Telebeta).

Quando perguntada sobre a existência de uma definição (formal ou informal) do que seja cliente indesejável, apenas uma operadora admitiu que existe cliente indesejável:

“Existe. É aquele cuja margem de contribuição é inferior a zero” (Telealfa).

As outras três operadoras afirmaram que não existe cliente indesejável, mas, sim, cliente que está sendo tratado de forma inadequada, ou seja, a empresa deve mudar a sua forma de se relacionar com ele, para torná-lo lucrativo (adotando ações de redução de custos, principalmente). Nessa visão, as operadoras desejam todos os clientes e têm como desafio desenvolver estratégias para que todos eles sejam lucrativos. Nesse ponto, a operadora que afirmou existir cliente indesejável adota uma postura diferenciada. Na opinião do entrevistado, esse cliente pode até ir embora.

[Adota ações diferenciadas com o cliente indesejável?] Bastante diferenciadas. Tão diferenciadas que há clientes que nós queremos até que vá embora, pois eles nos dão prejuízo" (Telealfa).

Essa operadora é a única entre as quatro que demonstra claramente que há casos em que não é possível tornar um cliente indesejável lucrativo. Segundo o entrevistado, existem clientes com comportamentos de consumo bem elaborados, bastante racionais, sobre os quais a empresa não consegue atuar. Clientes que conseguem usar apenas determinados serviços, com limite de conta, enfim, clientes pouco sensíveis a outras ofertas que poderiam fazê-lo gerar mais receitas.

"Não os excluimos, mas não os incluímos nas coisas boas. Temos algumas ações para que esses clientes se tornem lucrativos, mas, às vezes, são clientes com comportamentos especiais e estão lá por opção consciente. Fazem alguma utilização dos produtos e serviços de forma bastante elaborada, que para nós não é lucrativa. O que temos a fazer com essas pessoas é que elas não sejam incluídas nos nossos programas" (Telealfa).

As outras operadoras acreditam que ações rigorosas podem tornar o cliente não lucrativo um cliente lucrativo, mesmo que essas ações sejam a ausência de ações, ou seja, não se dispendam esforços com esse cliente.

"Cliente indesejável a gente não tem. Se ele não dá retorno, não dispendemos esforços com ele. Na retenção, podemos até deixá-lo cancelar" (Teledelta).

Dois entrevistados consideram que o desafio da operadora é saber lidar com a sua base de clientes, de modo a tornar todos lucrativos. O primeiro reforça a idéia de que as estratégias devem ser orientadas para cada tipo de cliente.

"Não existe cliente indesejável, a partir do momento em que você saiba lidar com ele" (Telebeta).

Já o segundo enfatiza as questões estruturais no relacionamento com os clientes pouco lucrativos. Essas questões são comprovadas nos relatórios de

administração das operadoras, que apresentam diferentes investimentos segundo a tipologia dos clientes, basicamente dividida em pré e pós-pagos. Os programas de retenção, por exemplo, estão focados no cliente pós-pago, que recebe ofertas de novos serviços que exigiram investimentos – geralmente tecnológicos das operadoras. Isso significa que a operadora dimensiona seus recursos em função daquilo que espera do cliente, em termos de receita, chegando, obrigatoriamente, a um resultado positivo.

“Todo cliente é desejável, evidentemente que ela [a operadora] compatibiliza a sua estrutura com aquilo” (Telesigma).

Um dos entrevistados apresentou alguns fatores que podem ser trabalhados para tornar um cliente lucrativo: controle de fraudes, inadimplência e critérios de seleção na admissão do cliente na base, oferecendo-lhe o plano adequado, ou seja, que lhe permita ser lucrativo. Todos esses fatores estão presentes nos relatórios publicados pelas empresas, como alternativas para melhorar o seu resultado. O controle rigoroso de custos e a seletividade na aquisição de clientes são apontados como fatores-chave para a manutenção da rentabilidade das operadoras, principalmente quando da chegada de novos competidores, que passam a dividir com elas o mercado.

“Na verdade, o cliente que não dá margem, ele está muito mais ligado a um potencial fraudador ou um potencial inadimplente do que realmente a uma receita pequena que ele gere, ou seja, na entrada dele, você faz todo um filtro de condição financeira que faz com que você indique o cliente para um plano mais adequado pra ele. O cliente pra ser um pós-pago, que é onde há o risco financeiro da inadimplência, ele tem de passar por um crivo financeiro, tipo um *credit score*⁶⁷, antes de ele ser aprovado para tanto. Caso contrário, é recomendado que ele vá para o pré-pago” (Telebeta).

O comportamento descrito pelos entrevistados acerca da utilização do conceito de valor do cliente mostra que existe uma preocupação com os componentes do custo – de aquisição e de retenção – comparativamente ao tempo de retorno do

⁶⁷ *Credit Score*, escala para crédito, geralmente elaborada com base no percentual de comprometimento da renda do cliente com o serviço oferecido, definindo-se limites para tal, que reduzem o risco de não-pagamento.

investimento no cliente. O cliente é visto como uma unidade financeira, como preconizado por Turchan e Matheus (2001), por Blattberg e Deighton (1996) e por Rust, Zeithaml e Lemon (2001). Fica evidente a migração do STP – segmentação, definição do público-alvo e posicionamento -, para o ARA – aquisição, retenção e vendas adicionais -, proposto por Blattberg, Getz e Thomas (2001).

As regras propostas por Blattberg, Getz e Thomas (2001) para gerenciamento da aquisição são seguidas pelas operadoras, e os indicadores importantes do ARA são perseguidos. O mesmo acontece com as formas de influenciar positivamente o LTV, descritas por Blattberg e Deighton (1996). As operadoras adotam procedimentos variados com a intenção de aumentar a retenção, atrair clientes de outras empresas, aumentar a lucratividade da base e a participação na carteira de produtos de seus clientes.

6.4.2 Adoção de mecanismos para influenciar positivamente o valor do cliente

As operadoras utilizam as formas descritas por Blattberg e Deighton (1996) para influenciar positivamente o valor do cliente: investir nos clientes mais lucrativos, gerenciar clientes e não produtos, considerar vendas adicionais para perfis distintos de clientes, reduzir custos de aquisição, monitorar ganhos e perdas no valor do cliente para programar investimentos, usar o valor da marca para atrair clientes, monitorar a retenção e realizar planos separados para atrair e reter clientes, sendo que, nesse último item, as empresas dispõem de áreas separadas de aquisição e retenção de clientes.

“Você continua com o mesmo conceito, só que, às vezes, o SAC daquele cliente se eleva ou o valor que você gasta em retenção se eleva. Então, com o mesmo conceito, você consegue trabalhar o cliente, entretanto aquele cliente que você conseguia trazer a 300, vai trazer a 500 reais. E aquele que você consegue manter com 90 por ano, você vai conseguir manter com 120. O conceito, na verdade, é imune a esse tipo de alteração de mercado. O que acontece é que as suas ações mudam devido à entrada de um novo concorrente” (Telebeta).

Os mecanismos influenciadores do valor do cliente são enumerados pelos entrevistados, demonstrando que a gerência de *marketing* está realmente concentrada em manipulá-los. O cliente é uma unidade financeira e, portanto, deve apresentar desempenhos consistentes com o plano de negócios da empresa.

“No *business plan*⁶⁸, nós temos além daquelas coisas dos *key p-aids* maiores, tipo o lucro que a empresa deve dar, outros indicadores que consideramos em nossas ações” (Telebeta).

Em relação à utilização dos componentes valor do valor e valor da marca (RUST, ZEITHAML E LEMON, 2001), as operadoras pesquisadas demonstraram preocupação com as percepções do cliente acerca de seus preços e qualidade de produtos e serviços e pouco mencionaram o valor de marca como instrumento de atração de clientes. Apenas um entrevistado mencionou que o programa de relacionamento com clientes a ser lançado pela empresa servirá, dentre outros, para alavancar a marca. Isso pode ter ocorrido pela ausência, no roteiro, de perguntas específicas sobre o tema, já que a autora da dissertação optou por focalizar apenas o valor de retenção.

6.5 Adoção de práticas de relacionamento baseadas em critérios de lucratividade de clientes

Os entrevistados fazem uma clara distinção entre estratégias e programas de relacionamento com clientes. No primeiro caso, a empresa adota procedimentos para receber e fornecer informações, para registrar os contatos e para diferenciar sua forma de agir com grupos ou com clientes individuais. No segundo, há uma formalização de regras, conhecidas pela empresa e pelos clientes, envolvendo reconhecimento e recompensa aos clientes que exibirem determinados comportamentos. Os entrevistados exemplificam programas de relacionamento com cartões de fidelidade, como da TAM e o *Smiles*⁶⁹.

⁶⁸ *Business Plan*, plano de negócios.

⁶⁹ Programa de milhagens aéreas da Varig.

Nesse sentido, apenas uma operadora dentre as entrevistadas afirmou dispor de um programa de relacionamento com os clientes. As demais disseram que adotam procedimentos específicos no relacionamento com os clientes, mas que ainda não elaboraram um programa para tal. O programa da operadora é destinado aos seus clientes rentáveis.

“Temos um programa de reconhecimento e de recompensa dos clientes rentáveis, segundo o nível de sua lucratividade” (Teledelta).

Os entrevistados demonstraram que estão caminhando para um programa e já contam com uma estrutura mais profissionalizada do que quando a empresa começou a operar.

“O que a gente tem é uma estrutura que se relaciona com o cliente, e essa forma de relacionar passou a ser de uma maneira mais profissionalizada” (Telebeta).

A [Telealfa] tem formas de relacionamento com os clientes, não tem um cartão tipo *Smile*, mas estamos tentando fazer [...]. Primeiro, terão níveis de descontos em produtos e serviços e depois eles poderão ter alguns benefícios do tipo não enfrentarem fila na hora de embarcar no aeroporto, depois alguns produtos e serviços grátis para alguns clientes, como forma também de alavancar o nome da empresa” (Telealfa).

Mesmo não dispondo de programas formais, as empresas comunicam as formas de relacionamento com clientes aos seus funcionários, para garantir que, em qualquer contato que o cliente fizer, haverá uma identificação do seu perfil de rentabilidade e, em seguida, a adoção de procedimentos compatíveis.

“Montamos uma estrutura de CRM há [...] atrás, e uma das atribuições é justamente essa, de comunicação aos funcionários e colaboradores, desde a alta direção até o atendente final do *call center*” (Telealfa).

Embora não sejam chamadas de programas, como na literatura, as estratégias de relacionamento descritas pelos entrevistados contemplam quatro dos cinco aspectos mencionados por Rust, Zeithaml e Lemon (2001) como componentes de

programas de retenção de clientes, reconhecimento e tratamento especiais, conexão e afinidade emocional; criação de comunidades de clientes e criação de conhecimento. Apenas o aspecto da lealdade não foi mencionado pelas operadoras, exceto aquela que afirmou dispor de programa de reconhecimento e recompensa. Programas de lealdade são vistos como um grande desafio nesse setor, mas, isso não significa que a lealdade deva ser almejada para toda a base. Interessa às operadoras que sejam leais os seus clientes lucrativos. Os mitos de 100% de retenção e de maximização da retenção não são compartilhados pelas operadoras. O importante para elas é estabelecer relações entre a rentabilidade e padrões de consumo de serviços do SMC e de outros setores, para oferecer ao cliente recompensas que efetivamente o levem a ser leal.

“Temos a esperança de conseguir traduzir a rentabilidade em hábitos percebidos pelo cliente” (Telealfa).

As práticas de relacionamento listadas no início deste capítulo e adotadas pelas operadoras pesquisadas são baseadas nos critérios estabelecidos para a lucratividade de clientes. Num primeiro momento da empresa, ela se preocupa com a conquista de clientes, sem utilizar muitos critérios para selecioná-los e para estabelecer relacionamentos com eles. Decorrido um certo tempo da entrada no mercado, a operadora passa a utilizar critérios de lucratividade na definição dos relacionamentos e, à medida que o mercado vai amadurecendo, esses critérios vão sendo refinados, dando origem a programas de relacionamento mais sofisticados.

“O grande foco é na atração de clientes, evidentemente nos clientes mais rentáveis. [...] Nesse momento, a prioridade dela não é avaliar receita, rentabilidade. A prioridade, quando ela está começando a sua operação, são seus processos internos, conquistar parceiros bons para alavancar vendas, azeitar o processo de comissionamento” (Telesigma).

Baseadas na lucratividade do cliente, as operadoras desenvolvem seus relacionamentos de duas formas: concedendo benefícios aos clientes mais lucrativos ou deixando de conceder benefícios aos não lucrativos. Na prática, isso quer dizer que nem sempre o cliente sabe que está consumindo produtos e serviços interessantes para a empresa. Muitas vezes, eles não sabem, por

exemplo, no caso de uma promoção, quem vai ou não vai ganhar (aparelhos, descontos). Se o cliente soubesse, poderia incrementar a utilização, motivado pela recompensa oferecida pela empresa.

Um dos entrevistados comentou sobre a dificuldade de estabelecer uma relação entre a rentabilidade do cliente e seus hábitos de consumo. Para ele, um cliente pode ser rentável e consumir pouco e pode, por outro lado, não ser rentável e consumir muito em função do tipo de utilização e dos produtos e serviços utilizados. No primeiro caso, o cliente pode consumir muito – falar muitos minutos - em horários mais baratos e, no segundo, pode usar muito o serviço de mensagens de texto, que são pouco rentáveis, por exemplo. O desafio, segundo esse executivo, é conseguir fazer com que o cliente perceba quais dos seus hábitos de consumo o fazem ser valorizado pela sua (ou outra) operadora.

“Como a [Telealfa] já se organizou toda de forma a analisar os seus clientes por rentabilidade, nós queremos fazer esse programa, mas queremos orientá-lo com base na rentabilidade e nem sempre é fácil traduzir essa rentabilidade para hábitos, ou seja, o cliente tem a percepção do custo, mas não tem a mínima percepção de quais são os produtos rentáveis para nós. Há os que gastam muito e não são nada rentáveis e outros que gastam pouco e são muito rentáveis para nós” (Telealfa).

As estratégias de relacionamento descritas pelos entrevistados contemplam os três tipos de vínculos propostos por Berry (1999). O vínculo financeiro é caracterizado pela concessão de descontos progressivos e bonificações, que estão presentes durante todo o ciclo de vida do cliente.

“Financeiros, a gente usa bastante. Isso no próprio dia-a-dia do cliente. Na aquisição, você já começa com alguma vantagem que você oferece ao cliente para que ele entre e permaneça por um tempo. Quando ele deseja cancelar, você tem também toda uma estratégia de negociação que se utiliza benefícios financeiros” (Telebeta).

O vínculo social é caracterizado por uma comunicação segmentada, mas ainda não muito personalizada. As operadoras conseguem identificar segmentos de clientes para orientar a sua comunicação, mas apenas uma delas assegurou que usa a comunicação específica para cada cliente. As outras afirmaram que faltam

recursos informacionais para gerar a comunicação individualizada. Existe, em todas as operadoras pesquisadas, intensa comunicação, realizada via malas-diretas enviadas junto com a conta, programas de boas-vindas, dicas periódicas, *short messages*⁷⁰ etc.

O momento da venda não permite o esclarecimento de todas as questões relativas aos produtos e serviços e, por isso, as operadoras realizam contatos pós-vendas para fornecimento de informações e vendas adicionais.

“Na hora da venda, existe uma dificuldade, por parte do cliente, em assimilar todas as informações. Por isso, fazemos outros vários contatos para esclarecer as suas dúvidas, oferecer outros serviços e estimular quem já tem a utilizar” (Teledelta).

A segmentação da comunicação é percebida como indispensável num mercado tão grande como o do SMC e não é difícil imaginar os gastos que uma empresa como a Vivo, por exemplo, pode ter com a comunicação, se contemplar, indistintamente, seus 17 milhões de clientes e ainda seu mercado potencial, quase toda a população brasileira (na faixa etária alvo), já que a empresa tem atuação em praticamente todos os estados. O mesmo pode ser dito para a TIM, que tem atuação em 100% do Brasil.

“Comunicação é um negócio muito caro, imagina o que é se comunicar com o mercado-alvo, que é toda a população! Se você não segmentar, vai gastar demais” (Telesigma).

As dificuldades operacionais atrasam o processo de comunicação segmentada. Um dos entrevistados demonstrou conhecimento de uma forma mais focalizada de falar com a base de clientes, mas falta tecnologia para sua implementação. Os relatórios das operadoras demonstram as preocupações com os sistemas de gestão e informação, apresentando elevados investimentos em tecnologia.

⁷⁰ Serviço de mensagens curtas – SMS - , também conhecido como torpedo.

“Nossa comunicação hoje, por problemas até de estrutura técnica, ainda é muito de massa. A gente não tem o que se chama de folheteria inteligente, em termos de encartar nas contas para os clientes que nós desejamos, apenas comunicações para eles. Então, clientes que não têm o serviço tal, a gente mandaria uma comunicação sobre o serviço. Clientes que tiveram problemas com rede, tal tipo de cobertura, mandaríamos somente pra ele. Nós não temos ainda como mandar isso, mas é uma coisa que a gente tá desenvolvendo” (Telebeta).

O vínculo estrutural é estabelecido por meio de serviços exclusivos, como grupos de comunicação (fechados entre os próprios usuários), reposição e doação de aparelhos, acesso exclusivo a serviços e eventos. As operadoras consideram o número do telefone como o maior vínculo estrutural com a empresa. O cliente geralmente não quer ter o transtorno de perder esse número, tendo que informar o novo a seu grupo de relacionamento. Esse argumento é bastante utilizado nas células de retenção de clientes.

“Estabelecimentos de rede, aqui é muito interessante. A gente trabalha com alguns produtos [...] que fortalecem o vínculo do cliente com a empresa. Esse tipo de rede de relacionamento que se cria aumenta o vínculo do cliente com a empresa, porque ele não vai conseguir manter isso se ele for para uma outra. Então isso a gente trabalha muito” (Telebeta).

O relacionamento com os clientes é percebido pelas operadoras pesquisadas como uma forma de construir uma base permanente de clientes, de reduzir a migração e de melhorar a lucratividade de clientes individuais e da empresa como um todo. O relacionamento permite à empresa acompanhar as mudanças nos comportamentos dos clientes em relação a produtos e serviços, e isso a auxilia na configuração de suas ofertas. As operadoras se mostraram convictas quanto aos benefícios do *marketing* de relacionamento, principalmente porque compreendem que a competição no seu setor de atuação leva a um desenvolvimento tecnológico muito acelerado, que torna as operadoras muito parecidas. A saída está no serviço prestado e na forma de fazê-lo.

Quando perguntados sobre um dos pressupostos básicos do *marketing* de relacionamento - a participação do cliente na configuração da oferta da empresa - os entrevistados apresentaram opiniões divergentes. Existe a configuração da oferta sem participação do cliente e existe mapeamento de necessidades para posterior configuração. A divergência de posições não está na participação ou não do cliente, mas na justificativa para a sua não participação. Duas operadoras consideram que o cliente não tem a necessária maturidade para participar ativamente da construção das ofertas. Esse cliente ainda não sabe o que quer e tem pouco a contribuir. Essa maturidade decorre da maturidade do mercado e da experiência individual do cliente no uso do celular. As operadoras entrevistadas acreditam que a experiência da empresa, aliada a pesquisas de outros mercados e a alguns testes no mercado brasileiro, é mais eficiente do que os mapeamentos de necessidades. As duas outras operadoras acreditam que a não participação do cliente é pertinente nos casos em que o lançamento de ofertas é condição de competição, como, por exemplo, nos casos em que a empresa não tem um serviço já oferecido pela concorrência, naqueles em que o objetivo é aumentar receitas (com produtos que o cliente desconhece) entre outros.

“A gente acha que ainda não é o momento em que o cliente constrói o seu próprio plano. Seria o máximo da personalização, o máximo da customização. O cliente hoje, pelo menos de uma forma geral, ele não se apresenta num estágio de maturidade suficiente pra poder achar bom ter que construir o plano dele. Ele não saberia. A gente tem um plano que é construído em parte pelo cliente, que é o [...], mas ele é para pessoas que falam a partir de x minutos por mês. No [...], as pessoas constroem o pacote que eles querem, qual o serviço que eles querem agregado naquele produto. Se ele quer tarifa zero entre um grupo, ele pode ter. Então, é destinado a pessoas que já têm uma certa experiência, uma certa maturidade em lidar com o celular” (Telebeta).

6.5.1 Formas de medição da efetividade da adoção de práticas de relacionamento e os mecanismos de *feedback*

Os indicadores de avaliação de clientes são utilizados para medir também a efetividade das práticas de relacionamento: as operadoras usam *ARPU*, *gross sales*, *churning*, *MOU*, *SAC* para comparar clientes submetidos ou não a

determinadas ações, para comparar ações adotadas em períodos diferentes e para avaliar investimentos realizados em relacionamentos. Além dos indicadores internos, as operadoras realizam constantes pesquisas qualitativas e quantitativas para aferir o impacto de suas ações. O conjunto de informações coletadas dá suporte às decisões de ajustes, descontinuidade ou lançamento de novas estratégias, mas a decisão nunca é tomada com base em um só indicador.

“É como se fosse o velocímetro do carro, a temperatura, e, a partir daí, eles te dão sinais. Se o *churning* está muito alto, você vai procurar estudar diversos outros fatores dentro do produto, mais aí depende desses sinais. Se o *gross sales* está muito baixo, você vai ver por exemplo como está lá o SAC” (Telebeta).

Dados secundários sobre a medição das práticas de relacionamento

O programa de relacionamento lançado em 2003 pela Telemig Celular e pela Amazônia Celular, denominado Você, tem como objetivo principal reduzir a taxa de cancelamentos até o final do ano, como resultado da implementação desse novo programa. Isso demonstra claramente que os programas são aferidos com base nos resultados operacionais da empresa, nesse caso, redução do cancelamento, que terá impacto na receita média por cliente, poderá reduzir o custo de aquisição e outros impactos, quantitativamente mensuráveis.

6.6 Dificuldades na aplicação do conceito de valor do cliente

Os entrevistados enumeraram as dificuldades da empresa na aplicação do conceito, demonstrando otimismo quanto aos problemas identificados, ou seja, eles acham que embora existam dificuldades, o conceito deve ser perseguido e aperfeiçoado.

As dificuldades percebidas na aplicação do conceito referem-se a:

1. dinâmica do mercado, caracterizada pela entrada de novos competidores, por ações agressivas da concorrência que possam exigir uma resposta rápida da

empresa, que signifiquem alterações bruscas nos custos de aquisição e retenção. O cliente mais cobiçado – o mais rentável - ganha mais poder de barganha.

“A entrada de um novo competidor significa maior poder de barganha para os clientes. Necessariamente e normalmente para os clientes de maior poder aquisitivo, que vão ser o alvo dos novos concorrentes [...]. Então, isso significa que provavelmente você vai ter que gastar mais, ou preventivamente ou reativamente, pra reter aqueles clientes de mais alto valor” (Telebeta).

Segundo os entrevistados, o mercado brasileiro está atrasado em relação aos mercados europeu e americano, e a entrada tardia de novos competidores altera significativamente o comportamento de compra do cliente, tornando difíceis as previsões. Eles mencionam o fato de a privatização do setor, a entrada da Banda B e da terceira operadora competidora terem ocorrido mais tarde no Brasil. A tecnologia GSM, por exemplo, que já está nos Estados Unidos há mais de dois anos, só chegou no País em julho de 2002.

“Telecom é um negócio que está crescendo no mundo inteiro, mas no Brasil mais, porque a privatização aqui foi uma das últimas, a entrada da Banda B foi uma das últimas, a entrada da terceira [competidora] aconteceu quando todos os países desenvolvidos já tinham o terceiro. Em algumas coisas nós estamos equiparados com o primeiro mundo, por exemplo, em termos de equipamentos, nossas ofertas, nossa operação, está bem nivelada. No processo de competição, nós estamos muito atrasados, eles já têm a terceira operadora há muito tempo, a tecnologia GSM já está na Europa há muito tempo, já esta nos EUA há dois anos e só chegou aqui há sete meses. Tem uma diferença de *timing*, aqui nós estamos vivendo uma revolução” (Telesigma).

A revolução mencionada pelo entrevistado é objeto de inúmeras matérias jornalísticas no Brasil, e algumas revistas e jornais destinam números especiais ao assunto, tal a sua relevância para a população em geral e para as empresas. Essa dinâmica de mercado, descrita pelos entrevistados, pode ser comprovada nas mudanças de hábitos provocadas pelo uso dos aparelhos celulares, que estão influenciando até a forma de as pessoas se comunicarem, criando o chamado celularês, um conjunto de palavras, gírias e símbolos usados principalmente na

transmissão de mensagens de texto. Novas tecnologias alteram, rapidamente, o desejo dos consumidores, como prova o rápido crescimento da Oi, que conquistou 1,4 milhão de clientes nos seis primeiros meses de operação, com estratégia de comunicação focada na nova tecnologia GSM, que traz inúmeras possibilidades aos usuários. Outro fato que demonstra a dinâmica do mercado brasileiro é o esforço das operadoras para manterem seus resultados financeiros, a partir da entrada de novos competidores, como aconteceu com as operadoras da Banda A, quando da entrada da Banda B e depois de ambas na entrada das demais bandas de operação.

2. dificuldades de ratear os custos para cada cliente individual, mencionada por dois entrevistados. Na verdade, a dificuldade não se encontra no processo de rateio em si, mas na obtenção de informações precisas e seguras para tal, o que não é privilégio do cálculo do valor do cliente, mas da apuração de custos como um todo, na empresa.

“Quantos produtos você tem aqui? Uma montoeira de produtos, para fazer uma alocação de custos bem feita, é um problema [...] A probabilidade de *churning*, que nós chamamos, é até um número que dá para estimar. Eu continuo achando que o mais difícil para a gente é ter boas informações de custo, confiáveis e rápidas para fazer análise” (Telesigma).

“Algumas informações são simples, como a taxa de desconto e o horizonte de planejamento. O mais difícil é individualizar os custos” (Teledelta).

3. falta de informações no nível desejado. Essa dificuldade também não parece específica do conceito de valor do cliente, mas sim uma tônica nos atuais sistemas de informação empresariais, que deixam insatisfeitos os gestores, por falta de informação, por tempo para disponibilizá-la e por sua qualidade.

“Jamais teremos as informações que deveríamos ter. Temos informação para trabalhar e trabalhamos, queremos ter mais. Fazemos todas essas atividades com as informações que temos, são muito úteis no trabalho que fazemos, mas queremos ter mais, inclusive é por isso que montamos uma área onde estão as bases de dados”. (Telealfa)

O conjunto de dados primários e secundários levantados permitiram uma maior intimidade da pesquisadora com o tema valor do cliente e o SMC no Brasil foi de grande valia nesse aprendizado, porque o conceito está presente no sistema e há evidências concretas dessa presença, que corroboram o discurso dos entrevistados. A figura 16, a seguir, apresenta uma síntese dos resultados obtidos, numa tentativa de esclarecer alguns pontos evidenciados nos depoimentos e nos dados secundários.

O próximo capítulo apresenta algumas considerações finais sobre o trabalho realizado, suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

Aspecto pesquisado	Principais resultados
Adoção de estratégias de relacionamento com o cliente	As operadoras do SMC no Brasil adotam várias estratégias de relacionamento, sendo as mais comuns a central de relacionamento, o atendimento eletrônico pelo site, planos diferenciados por segmentos de usuários, planos de minutagem, bônus por utilização e franquia de mensagens. Há programas de vantagens para retenção de clientes.
Conhecimento do conceito de valor do cliente	As operadoras entrevistadas conhecem o conceito. Há maior familiaridade com os componentes valor de aquisição, de retenção e de vendas adicionais do que com probabilidade de migração e última marca escolhida. O conceito de Blattberg é mais conhecido, mas os entrevistados conhecem também os componentes do modelo de Rust.
Adoção do conceito de valor do cliente e seus benefícios	As operadoras adotam o conceito e o consideram adequado à sua realidade. O conceito integra a empresa, fazendo-a perseguir indicadores-chave, saindo do empirismo. A estratégia da empresa fica parametrizada e a rentabilidade de clientes unifica a linguagem entre áreas internas. Apenas uma operadora utiliza o modelo de Rust e tem uma percepção mais abrangente do valor do cliente. Ela tem convicção de que ele é mais que uma metodologia de cálculo. As demais adotam o de Blattberg. A idéia de gerar um único número (calculado numa equação) não está sedimentada. O trabalho é mais focado nos componentes do que no resultado. Há uma fragmentação entre aquisição+retenção+vendas adicionais e intenção de mudar de marca, medida pelo <i>churning</i> .
Instrumentalização do conceito de valor do cliente. Práticas que evidenciam a adoção do valor do cliente e não do produto	As operadoras entrevistadas gerenciam seus clientes e, em decorrência, fazem análises de seus produtos, nessa ordem. São práticas comuns na adoção do valor do cliente, consistentes com a teoria examinada: Existência e concepção de critérios de lucratividade para diferentes grupos de clientes ou para clientes individuais; Percepção da necessidade de adequação dos critérios de segmentação às necessidades da operadora, na construção de uma base consistente e duradoura de clientes; Gerenciamento da aquisição de clientes; Gerenciamento da retenção de clientes; Preocupação com o equilíbrio entre aquisição e retenção de clientes; Existência de sistemas de informação para identificar grupos de produtos escolhidos por clientes; Consciência de que o valor do cliente no primeiro ano depende muito do custo de aquisição; Adoção de estratégias distintas segundo o estágio do ciclo de vida do cliente.

Figura 16 – Quadro síntese dos resultados das pesquisas de dados primários e secundários (continua)

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação

Existência e concepção de critérios de lucratividade para diferentes grupos de clientes ou para clientes individuais e para medição da efetividade das práticas de relacionamento	As operadoras pesquisadas adotam critérios sistemáticos para aferição da lucratividade, conhecidos como <i>key performance aids</i> – indicadores-chave de desempenho. São eles: <i>EBITDA, ARPU, GROSS SALES, CHURNING, NET ADDS, MOU, MOU IN, MOU OFF, SAC E COST TO SERVE</i> . Esses indicadores são utilizados na avaliação da empresa e nas comparações com a concorrência, sendo referências em todo o setor.
Definição do cliente lucrativo	As operadoras definem o cliente lucrativo como aquele que gera margem/lucro. Apenas uma operadora afirmou ter cliente indesejável, que ela deseja que vá embora, por não apresentar lucro. As demais desejam todos os clientes e entendem que o desafio é saber lidar com as suas características, tornando-o lucrativo. Elas utilizam estratégias de gerenciamento de aquisição e de retenção que buscam selecionar bem o cliente na entrada, oferecendo-lhe um plano compatível ao longo de sua vida com a empresa.
Adoção de mecanismos para influenciar positivamente o valor do cliente	Os mecanismos são: investir em clientes mais lucrativos, gerenciar clientes e não produtos, considerar vendas adicionais para perfis distintos de clientes, reduzir custos de aquisição, monitorar ganhos e perdas no valor do cliente para programar investimentos, usar o valor da marca para atrair clientes, monitorar a retenção e realizar planos separados para atrair e reter clientes.
Adoção de práticas de relacionamento baseadas em critérios de lucratividade	As operadoras adotam formas diferenciadas de relacionamento segundo a lucratividade dos clientes que são comunicadas aos funcionários, para garantir que, em qualquer contato que o cliente fizer, haverá uma identificação do seu perfil de rentabilidade e, em seguida, a adoção de procedimentos compatíveis. Os mitos de 100% de retenção e de maximização da retenção não são compartilhados pelas operadoras. O cliente recebe tratamento diferenciado e esforços de aquisição e retenção, segundo sua rentabilidade atual ou potencial.
Dificuldades na aplicação do conceito de valor do cliente	Dinâmica do mercado; Dificuldades de ratear os custos para cada cliente individual; Falta de informações no nível desejado.

Figura 16 – Quadro síntese dos resultados das pesquisas de dados primários e secundários (final)

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

A proposta exploratória deste trabalho não permite elaborar conclusões e, sim, discutir algumas questões qualitativamente evidenciadas durante o processo de pesquisa bibliográfica e de campo. Não houve pretensão de descrever os fatos, mas, sim, de compreender os fenômenos que se referem ao uso do conceito de valor do cliente, como grau de conhecimento, utilização, dificuldades e percepções de benefícios.

A idéia inicial deste estudo era verificar como as empresas que operam o sistema móvel celular no Brasil e que adotam estratégias de relacionamento com clientes estão utilizando o conceito de valor do cliente para elaboração dessas estratégias. No decorrer da pesquisa, a importância do conceito foi ficando mais evidente do que as práticas de relacionamento adotadas, ou seja, ficou claro que o valor do cliente determina as estratégias de relacionamento e não apenas faz parte da sua concepção.

A escolha do serviço móvel celular possibilitou a compreensão do grau de utilização do conceito - e de suas variações - modelo de Robert Blattberg *versus* modelo de Roland Rust - porque as operadoras desse tipo de serviço têm muita clareza quanto à importância da rentabilidade dos clientes para a sustentação da empresa. Talvez, em outro setor, isso ainda não aconteça. Até mesmo o cenário de mudanças, com entrada de novos competidores, fusões e aquisições, contribuiu para a identificação de estratégias relacionadas ao valor do cliente, divulgadas, inclusive, em órgãos da imprensa nacional e local. O momento vivido pelo setor no Brasil é muito propício para um estudo como este, pois as empresas estão se deparando com novidades a cada dia, tendo que responder rapidamente às mudanças ambientais, mantendo a lucratividade imposta pelos acionistas.

A adoção do conceito de valor do cliente é uma realidade nas operadoras pesquisadas e, tanto pelas informações fornecidas pelos entrevistados, quanto pela literatura sobre o tema e pelos dados secundários levantados, está disseminada pelo setor, é usada como parâmetro de avaliação das empresas por

investidores e das empresas entre si. No início do trabalho não se tinha noção do estágio em que se encontrava o conceito no Brasil, e o SMC foi escolhido por considerá-lo competitivo, atraente, mas sem imaginar o que se encontraria pela frente. Foi efetivamente um estudo exploratório.

As operadoras já assimilaram o conceito de valor do cliente baseado em custos de aquisição, de retenção e de vendas adicionais, mas faltam os componentes dinâmicos, tão importantes num mercado em transformação como o brasileiro. O movimento de ir e vir dos clientes, entre empresas e marcas, não está disseminado como os componentes de custos acima elencados. São exatamente as variáveis tidas como diferencial do novo modelo de valor do cliente, as menos conhecidas e mais difíceis de apurar: intenção de compra e de migração para outra operadora e a operadora mais recentemente escolhida pelo cliente. Isso talvez ocorra porque o modelo é recente, mas pode ser que essa parte do conceito, se comparada às outras, seja menos objetiva, mais sujeita a erros do que a apuração dos custos, por exemplo. Pode haver aqui uma resistência à forma como essas informações são obtidas, por meio de pesquisas qualitativas e quantitativas e não por sistemas internos de apuração de resultados. As empresas realizam esses tipos de pesquisa, mas não existe, por enquanto, uma determinação para levantar informações sobre intenção de compra/migração de operadoras e sobre a marca/operadora mais recentemente escolhida. A metodologia de levantamento dessas informações, proposta pelos autores, que inclui critérios de balanceamento das respostas obtidas nos *surveys*, ainda não é de domínio das operadoras, nem de forma intuitiva. Outro ponto importante em relação ao cálculo do valor do cliente é que as operadoras nem sempre têm a informação de retorno do cliente à sua base, quando ele adquire outro número. Isso acontece, por exemplo, quando o cliente perde ou tem roubado o seu aparelho e, na hora de adquirir outro, por força das promoções para novos clientes, acaba por abandonar o antigo número, cancelando-o e adquirindo outro. A operadora não contabiliza esse cliente como retido ou retornando à sua base, mas como um novo cliente. Dependendo da atratividade das promoções, o cliente abandona seu antigo número, considerado pelas operadoras como um dos maiores argumentos de retenção. Dessa forma, os custos de aquisição estão incluindo clientes retidos, o que distorce o cálculo do valor do cliente.

Os entrevistados não demonstraram qualquer ceticismo em relação ao conceito, como apregoam alguns críticos, como Ambler (2001), que chega a considerar o cálculo do valor do cliente como um exercício de futurologia. As operadoras pesquisadas estão perseguindo uma maior rentabilidade e vêem no valor do cliente a forma de atingir os níveis desejados pelos investidores. As dificuldades apresentadas não são específicas da aplicação do conceito, mas da implantação de modelos objetivos de apuração de resultados: a falta de informações e as deficiências nos sistemas de apropriação de custos são previstos pelos estudiosos mencionados nesta dissertação, mesmo porque essas dificuldades estão presentes em qualquer processo de mudança organizacional.

O valor do cliente dá tranquilidade aos executivos de *marketing*, porque permite sair do empirismo, oferecendo regras bem claras quanto à manipulação de fatores que geram resultados para a empresa. O modelo funciona como disciplinador do comportamento gerencial, mas não é percebido como uma simplificação. O valor do cliente possibilita uma integração das áreas de *marketing* e de finanças das empresas, que passam, com ele, a falar a mesma linguagem e permite gerenciar o cliente como um todo, segundo vários indicadores.

A dinâmica de mercado foi a única dificuldade apontada pelos entrevistados que não está prevista na teoria examinada com a ênfase requerida por um mercado como o do Brasil. A agressividade dos novos entrantes altera, rapidamente, os custos de aquisição e retenção, influenciando no valor do cliente.

Um grande desafio das operadoras é compatibilizar o conceito de valor do cliente com programas de relacionamento. As empresas compreendem o conceito de rentabilidade de clientes, contam com mecanismos para identificar clientes lucrativos por níveis dentro de sua base, mas têm dificuldade para traduzir essa rentabilidade identificada em padrões comportamentais dos clientes. Existe uma dificuldade em fazer com que um cliente rentável perceba o quão importante ele é para a empresa, porque os critérios da empresa podem não fazer qualquer sentido para ele (principalmente porque a percepção do cliente está muito voltada para o custo que tem com os serviços). Após implantar a segmentação

por rentabilidade, as operadoras precisam desenvolver mais critérios de segmentação, segundo padrões comportamentais, hábitos não necessariamente ligados ao uso do celular que pudessem ser valorizados nos programas de relacionamento, fidelizando o cliente. Esse é o desafio posto para as empresas que fazem da segmentação por rentabilidade o eixo central de sua estratégia. Os critérios internos são claros, mas precisam ser traduzidos para o mundo dos clientes, tal como acontece com as especificações técnicas de produtos, compartilhadas pelo pessoal de engenharia e desenvolvimento, mas incompreensíveis para o cliente que está lá fora e que não sabe sequer expressar suas necessidades. A linguagem da rentabilidade, com seus indicadores, foi evidenciada em expressões universais (*EBITDA*, *ARPU*, *churning* etc), já sistematizadas, mas precisa ser traduzida numa linguagem do dia-a-dia do cliente.

7.1 Limitações e sugestões para futuros trabalhos

A maior limitação deste estudo foi a natureza estratégica do tema, que, em primeiro lugar, impediu a identificação das empresas e dos respondentes; em segundo, exigiu a formulação de um roteiro mais conceitual, evitando abordar dados que poderiam gerar muitas recusas; em terceiro, impediu o acesso a informações sobre o desempenho da empresa, que pudessem ser comparadas com o grau de utilização do conceito declarado.

Mesmo assim, o estudo conseguiu evidenciar algumas diferenças no grau de utilização do conceito, que poderiam ser melhor exploradas num estudo quantitativo, pouco aplicável ao SMC, cujo universo de empresas foi reduzido a oito operadoras e pode sofrer mais reduções. Outras pesquisas poderiam relacionar adoção do conceito de valor do cliente e tempo de mercado da empresa, estágio de maturidade do mercado, área de abrangência ou porte da empresa, atuação em outros mercados (fora do Brasil) e cultura organizacional.

As evidências da aplicação do valor do cliente na telefonia móvel levaram a questionamentos em relação à possibilidade de sua aplicação em outros tipos de negócios. No caso da telefonia, tanto fixa quanto móvel, a empresa conhece o seu cliente, pelo menos por dados demográficos, na pior das hipóteses, porque

ele está na sua base de clientes, pagando mensalmente pelos serviços prestados. O mesmo acontece em serviços de educação, de televisão a cabo, provedores de *internet*, locação de veículos, seguros, bancos, viagens aéreas e no varejo de uma forma geral, onde há um certo padrão de comportamento de compra. Nesses casos, existe uma frequência de compra esperada e um volume de negócios estimado que possibilita os cálculos de gastos com aquisição e retenção. Entretanto, em empresas de alimentos, por exemplo, o valor do cliente só pode ser calculado por meio de pesquisas com clientes finais, com pouca contribuição de informações secundárias. Não há dados, por exemplo, para calcular o tempo que o cliente permanece na base (*churning*), porque o cliente não é conhecido, a não ser que a empresa promova um cadastramento, pouco eficiente, na prática. Calcular o custo de aquisição de novos clientes parece ainda mais complicado, pois não se sabe quem são os novos e os velhos clientes. O volume de vendas pode ter crescido devido ao aumento das compras dos clientes atuais e não por acréscimo de novos clientes, mas não há, ao que parece, formas para aferir tão informação. A saída pode ser calcular o valor do cliente intermediário, atacadista, distribuidor, ponto de venda ou representante mas, de qualquer forma, grande parte dos investimentos de *marketing* são destinados ao consumidor final e, se não há como medir o retorno junto a esse, como saber se as estratégias estão funcionando? Uma sugestão para futuros trabalhos seria avaliar a aplicação do valor do cliente em diferentes setores, para identificar as reais possibilidades de se adota-lo, dependendo do mercado de atuação.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo se concentrou em aspectos restritos do *marketing de relacionamento*: o âmbito de clientes e os programas de retenção, quando vários autores entendem o conceito com uma nova visão da forma de competir na economia globalizada, que pressupõe cooperação. Esta pesquisa não contemplou esses aspectos conceituais do *marketing de relacionamento*, mas esteve concentrada em práticas que muitas vezes contradizem a idéia de cooperação, porque não tratam o cliente como um elo de uma cadeia, mas como uma unidade financeira que deve ser maximizada. O estudo contribuiu para mostrar o impacto da adoção do conceito de valor do cliente em um setor de hipercompetição, tema ainda pouco explorado na literatura acadêmica brasileira. A partir das informações levantadas, pesquisadores poderão elaborar instrumentos de coleta de dados mais precisos,

expandindo o estudo do tema para outros setores e envolvendo uma definição mais clara das variáveis. Embora não tenha contemplado os aspectos filosóficos do *marketing* de relacionamento – cooperar para competir – a pesquisa realizada permitiu o questionamento desse pressuposto: se o *marketing* de relacionamento significa integração de uma grande cadeia, da qual o cliente é um elo, as práticas evidenciadas nas empresas pesquisadas não seriam consideradas como de relacionamento? Do ponto de vista acadêmico, o estudo suscitou muitas dúvidas em relação ao que se apregoa como *marketing* de relacionamento na literatura acadêmica e as práticas empresariais atuais.

Finalmente, resta colocar uma questão não contemplada neste estudo, mas que provocou reflexões da pesquisadora. As empresas estão preparadas para tratar de forma diferenciada os seus clientes, segundo o lucro que esses lhes proporcionam. Podem fazê-lo por meio de seus sistemas de informação e de suas metodologias de cálculo e análise de desempenho. Podem, declaradamente ou de forma sutil, afastar ou aproximar um cliente. Mas o cliente provavelmente não está preparado para lidar com essa sofisticação. Enquanto o *marketing* de relacionamento propõe um caminho de mão-dupla, o conceito de valor do cliente exclui uma massa de consumidores da construção de ofertas, pois não são lucrativos. Esses consumidores ficarão sempre insatisfeitos. Há clientes que apresentam uma forma estruturada de consumo, consciente, que não são sensíveis aos apelos das empresas para que se tornem lucrativos. Mas os demais clientes, que não adotam mecanismos de autocontrole e também não mostram a menor consciência de que as empresas têm no conhecimento da rentabilidade a sua maior arma gerencial, ficarão à mercê das estratégias desenhadas para os clientes lucrativos (que os excluem)?

Os movimentos de defesa do consumidor, que incentivam maior conscientização quanto aos mecanismos de funcionamento dos mercados, deveriam se municiar para enfrentar a força do argumento da rentabilidade do cliente. As agências reguladoras teriam instrumentos para garantir que o conceito de valor do cliente será um vetor de desenvolvimento social e não de perpetuação das desigualdades? O valor do cliente não seria por demais cruel, mesmo se as empresas explicitarem o que esperam dos seus clientes? É possível dizer aos clientes que eles não são interessantes para a empresa (na condição de não-

lucrativos), sem alardear os clientes lucrativos? Que movimentos dos consumidores serão capazes de alterar essa nova lógica empresarial?

Todas essas dúvidas e reflexões da autora da dissertação seriam possíveis temas de futuros trabalhos que teriam muito a contribuir para a comunidade das tele e de outras empresas no complexo mundo do *marketing*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001. 745 p.

AMBLER, Tim. Abandon lifetime value theories and take care of customers now. *Marketing*, p. 18, 12 July 2001 [S.I.]

_____. Customer lifetime values – credible, or utterly incredible? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. London, v. 10, n. 3, p. 201-2, Mar. 2002.

AZEVEDO, Simone. Prioridade das celulares é reter o bom cliente. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. C-3, 9 fev. 2001.

BACUVIER, G. et al. *Customer lifetime value: powerful insights into a company's business and activities*. Available from <<http://www.bah.com/viewpoints/insights/cmt/clv-2.html>>.

BERGER, Paul D.; NASR, Nada I. Customer lifetime value: *marketing* models e applications. *Journal of Interactive Marketing*, New York, v. 12, n. 1, p. 17-30, Winter 1998.

BERRY, Leonard L.; SHOSTACK G. L.; UPAH G.D. Relationship marketing in emerging perspectives on services marketing. Chicago: American Marketing Association, 1983, p. 26.

BERRY, Leonard L. e Parasuraman A. *Marketing services: competing through time*. New York: The Free Press, 1991. 212 p.

BERTALANFFY, L. von. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1973. 351 p.

BICHO de sete cabeças. *World Telecom*, São Paulo. Disponível em <<http://www.worldtelecom.com.br/telefoniacelular>>. Acesso em 15 mai 2003.

BLATTBERG, Robert C.; DEIGHTON, John. Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, Cambridge MA, v. 74, p. 136-44, July-Aug. 1996.

BLATTBERG, R.; GETZ, G.; THOMAS, J. *Customer equity: building and managing relationships as valuable assets*. Boston: Harvard Business School Press, 2001, 228 p.

_____. Managing customer retention. *Incentive*, New York, v. 176, n. 4, p. 114-5, Apr., 2002.

BRUIN, Daniel. Setor reorienta investimentos em *marketing*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 29 set. 2000. Relatório telefonia móvel, p. 6.

CAJARAVILLE, Andrea. Associe-se a seus clientes. *HSM Management*, São Paulo, v. 2, n. 10, p. 82-5, set./out. 1998.

CASTRO, Gleise. Vem aí o celular de terceira geração. *Economia Digital*, São Paulo, v.1, n. 1., p. 8-10. jul. 2000.

CELULARES em pé de guerra. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 28 abr. 2003. Caderno de Economia, p.9.

CHURCHILL, Gilbert A. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.

COMPETIÇÃO na telefonia beneficia milhões de brasileiros. *Revista ANATEL*, v. 3, n. 3, p. 14-7, nov. 2000. Disponível em: <http://www.ANATEL.gov.br/biblioteca/publicacao/revista_ANATEL/revista_ANATEL.asp>. Acesso em: 9 jan. 2003.

COSTA, Thaís. Acesso rápido à internet pelo celular. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. C-2, 13 dez. 2001.

_____. ANATEL critica proposta das operadoras celulares. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. A-11, 14 dez. 2001.

_____. Incentivos à troca de celular. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 2 jan. 2001.

_____. Sistema é considerado ultrapassado. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. A-10, 2 fev. 2001.

_____. Telecelulares estudam mudança tecnológica. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. C-1, 9 mar. 2001.

D'ANGELO, Vanessa. Telesp Celular anuncia a chegada da 2,5g. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 20 mar. 2001. Tecnologia da informação, p. 2.

DIAS, Ellen Cristina. Telemig adota novo conceito de venda. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 12 mar. 2001. Caderno Minas Gerais, p. 1.

DI NALLO, Egeria. *Meeting points*. São Paulo: Marcos Cobra, 1999. 240 p.

DONNA, Giorgio. Creare valore: la nuova sfida per le imprese. *Rivista de Finanza Aziendale e Contabilità Direzionale*. Firenze, v. 8, n. 4, p. 6-22, dec. 1997.

DOWLING, Graham R.; UNCLES, Mark. Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*, Cambridge MA, v. 38, n. 4, p. 71-82, Summer 1997.

DRUCKER, Peter. *The practice of management*. Butterworth Heinemann, Oxford, p. 35-36, 1954.

FORSYTH, John et al. A segmentação possível. *HSM Management*, São Paulo, v. 4, n. 20, p. 96-102, maio/jun. 2000.

FOURNIER, S.; DOBSCHA, S.; MICK, D. G. As relações na UTI. *HSM Management*, São Paulo, v. 3, n. 14, p. 104-12, maio/jun. 1999.

GALE, Bradley T. *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira, 1996. 368 p.

GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1998. 349 p.

GONZÁLEZ REY, Fernando Luis. *Pesquisa qualitativa empPsicologia: caminhos e desafios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 188 p.

GURAU, Calin; RANCHHOD, Ashok. How to calculate the value of a customer – measuring customer satisfaction: a platform for calculating, predicting and increasing customer profitability. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, London, v. 10, n. 3, p. 203-19, Mar. 2002.

HATO, Christiane. A busca da eficiência na aplicação móvel. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 4 dez. 2001. Caderno Tecnologia da Informação, p. 6.

HAYMAN, Dana; SCHULTZ, Don E. ROCI: retorno do investimento no cliente. *HSM Management*, São Paulo, v. 3, n. 17, p. 96-100, nov./dez. 1999.

HISTÓRIA do telefone no Brasil. [s.n.t.]. Disponível em: <http://www.ANATEL.gov.br/biblioteca/publicacao/museu_telefone/apresentacao.asp>. Acesso em: 9 jan. 2003.

IACOBUCCI, Dawn. Toward Defining Relationship Marketing. In: RESEARCH CONFERENCE ON RELATIONSHIP MARKETING, 2., 1994, Atlanta. *Proceedings...* Atlanta: CRM Roberto Goizueta Business School Emory, 1994. p. 1-10 (section 1-2).

JACKSON, D.R. In quest of the grail: breaking the barriers to customer valuation. *Direct Marketing*, v. 54, n. 11, p. 44-8, 1992.

JOHNSON, Kurt. Choosing the right program. *Direct Marketing*, n. 61, p. 36-8, June. 1998.

KERIN, R.A. In pursuit of an ideal: the editorial and literary history of the Journal of Marketing. *Journal of Marketing*, n.60, p.4, Jan.1996.

KOSLOWSKY, Sam. The marketing cube. *Journal of Financial Services Marketing*, London, v. 6, n. 2, p. 164-71, Dec. 2001.

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999. 305 p.

KUHN, Thomas S. *A estrutura das revoluções científicas*. 3. ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 1991. 257 p.

LIGHT, Larry. Gerenciando a lealdade. *HSM Management*, São Paulo, v. 2, n. 7, p. 76-84, mar./abr. 1998.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MARLIN, Steven. Ability to identify profitable customers key to CRM success. *Bank Systems and Technology*, New York, v. 38, n. 6, p. 8, June 2001.

MATTAR, Fauze Nagib. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996. 270 p.

MCCARTHY, Jerome E. *Basic marketing: a managerial approach*. Illinois: Richard D. Irwin, 1960. 770 p.

MCKENNA, Regis. *Competindo em tempo real*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 176 p.

_____. *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 254 p.

MENA, Fernanda. Olha quem está falando. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 15 jul. 2002. Caderno folhateen, p. 6-7.

MITTAL, Vikas. Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy. *Journal of Marketing*, New York, v. 65, n. 2, p. 107-9, Apr. 2001.

MORGAN, Robert M. & HUNT, Shelby D. Commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, New York, v. 58, n. 1, p. 20-35, July 1994.

NO CELULAR, serviços avançados são para poucos. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 13 abr. 2003, Caderno de Economia, Telecomunicações, p.B-15.

PLANOS alternativos: benefícios para os usuários. In: *Serviço Móvel Celular 2002 – Reajuste de Tarifas*. 2. ed. Brasília: Agência Nacional de Telecomunicações, 2002. p 24-9. Disponível em: <<http://www.ANATEL.gov.br/BIBLIOTECA/PUBLICACAO/TECNICAS/DEFAULT.ASP>>. Acesso em: 9 jan. 2003.

PASTE Perspectivas. Disponível em: http://www.ANATEL.gov.br/Tools/frame.asp?link=/biblioteca/publicacao/paste_portugues_2000.pdf. Acesso em: 3 fev. 2003.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *Marketing um a um*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 394 p.

_____. Relacionamento duradouro. *HSM Management*, São Paulo, v. 1, n. 4, p. 82-6, set./out. 1997.

O NÓ das telecomunicações. *Revista Exame*, São Paulo, 26 mar. 2003. Especial Telecomunicações, p.81-96.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 11^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

PORTUGAL Telecom e Telefônica investem R\$ 40 mi na marca Vivo. Disponível em [http://www.portalexame.com.br/telefonica celular](http://www.portalexame.com.br/telefonica%20celular). Acesso em 15 mai 2003.

QUADROS, M.; CORRÊA, M.; BREITINGER, J. Mantido o leilão para a banda C. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 24 jan. 2001, p. A-10.

QUASE metade dos telefones brasileiros são celulares. Disponível em <<http://www.portalexame.com.br/telefoniacelular>>. Acesso em 15 mai 2003.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 1998. 282p.

RAPHEL, Murray. A escala da lealdade. *HSM Management*, São Paulo, v. 3, n. 13, p. 72-6, mar./abr. 1999.

RAPHEL, Murray; RAPHEL, Neil. *Conquistando a fidelidade: como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio*. São Paulo: Futura, 1996. 270 p.

REICHHELD, Frederick F. *A estratégia da lealdade: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor*. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 363 p.

REICHHELD, Frederick F.; Sasser Jr., W. Earl. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, Cambridge MA, v. 68, p. 105-11, Sept./Oct. 1990.

REINCKE, Mercedes. Os clientes valiosos. *HSM Management*, São Paulo, v. 2, n. 9, p. 136-40, jul./ago. 1998

RELATÓRIO da Administração – 1^o trimestre 2003 – Amazônia Celular Participações S.A. Disponível em <http://www.telemigholding.com.br>. Acesso em 15 mai 2003.

RELATÓRIO da Administração - 2000 - Tele Celular Sul Participações S. A. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 19 mar. 2001, p. C-6-7.

RELATÓRIO da Administração - 2000 - Telemig Celular Participações S.A. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 3 abr. 2001, p. B-3-5.

RELATÓRIO da Administração – 1^o trimestre 2003 – Telemig Celular Participações S.A. Disponível em <<http://www.telemigholding.com.br>>. Acesso em 15 mai 2003.

RELATÓRIO da Administração – 1^o trimestre 2003 - Tele Centro Oeste Celular Participações S.A. Disponível em <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em 15 mai 2003.

RELATÓRIO da Administração – 1^o trimestre 2003 – Telesp Celular Participações S.A. Disponível em <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em 15 mai 2003.

RELATÓRIO da Administração – 1^o trimestre 2003 – Telemar Participações S.A. Disponível em <[http://www.telemar.com.br/relação com investidores](http://www.telemar.com.br/relação%20com%20investidores)>. Acesso em 15 mai 2003.

RELATÓRIO da Administração - 2000 - Tele Nordeste Celular Participações S.A. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 19 mar. 2001, p. C-12-3.

RELATÓRIO da Administração – 2000 - Tele Norte Celular Participações S.A. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 3 abr. 2001, p. A-11-3.

RELATÓRIO da Administração – 2000 – ATL – Algar Telecom Leste S.A. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 22 fev. 2001, p. B-6.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga. *Marketing de relacionamento: um processo de aprendizagem organizacional*. 306 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola da Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1999.

RUST, R. T.; LEMON, K. N.; ZEITHAML, V. A. *Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy*. 25 f., 2002. Inédito.

RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J.; KEININGHAM, T. L. Return on Quality (ROQ): making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, Chicago, n. 59, v.2, p. 58-70, Apr. 1995.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. N. *O valor do cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 280 p.

SELLTIZ; JAHODA; DEUTSCH; COOK. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Herder, 1967. 687p.

SHAPIRO, Benson P. *Conquistando clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994. 363 p.

SLYWOTZKY, Adrian J. *Migração do Valor: como se antecipar ao futuro e vencer a concorrência*. São Paulo: Campus, 1997. 337 p.

STORBACKA, K.; STRANDVIK, T.; GRÖNROOS, C. Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, v. 5, n. 5, p. 21-38, 1994.

TAVARES, Mauro Calixta. *Um estudo da construção do valor da marca baseado na sua extensão*. 308p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

TELECOM Américas é candidata natural a comprar a BCP. Disponível em <<http://www.portalexame.com.br/telefoniamcelular>>. Acesso em 15 mai 2003.

TELECOMUNICAÇÕES a passo de gigante. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 15 fev. 2001, p. A-2.

TELEFONIA celular brasileira tem primeiro trimestre lucrativo. *World Telecom*, São Paulo. Disponível em <<http://www.worldtelecom.com.br/telefoniamcelular>>. Acesso em 15 mai 2003.

TELEFONIA móvel do Brasil é uma das mais baratas do mundo. In: *Serviço Móvel Celular 2002 – Reajuste de Tarifas*. 2. ed. Brasília: Agência Nacional de Telecomunicações, 2002. p 20-2. Disponível em: <<http://www.ANATEL.gov.br/BIBLIOTECA/PUBLICACAO/TECNICAS/DEFAULT.ASP>>. Acesso em: 9 jan. 2003.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

TURCHAN, Mark P.; MATEUS, Paula. The value of relationships. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 22, n. 6, p. 29-32, Nov./Dec. 2001.

UM TIRO, dois alvos. World Telecom, São Paulo. Disponível em <<http://www.worldtelecom.com.br/telefoniacelular>>. Acesso em 15 mai 2003.

VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento: after marketing*. São Paulo: Atlas, 1993. 323 p.

VIEIRA, Lorena. Perda com fraudes chega a 8%. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 2 jan. 2001.

WHITELEY, Richard. Entusiasmo garantido ou... *HSM Management*, São Paulo, v. 2, n. 10, p. 116-22, set./out. 1998.

WIERSEMA, Fred. *Intimidade com o cliente: um compromisso com os resultados dos seus clientes*. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 316 p.

WIERSEMA, Fred; TREACY, Michael. *A disciplina dos líderes de mercado*. São Paulo: Rocco, 1995. 236 p.

WILEMAN, Andrew. What's a customer worth. *Management Today*, London, p. 95, Jun. 1999.

ZEITHAML, V.; BERRY, L., PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 60, n. 2, p. 31-46, April, 1996.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press, 1990. 226 p.

Sites consultados

<http://www.atl.com.br>

<http://www.bcp.com.br>

<http://www.bovespa.com.br>

<http://www.ctbctelecomcelular.com.br>

<http://www.oi.com.br>

<http://www.sercomtelcelular.com.br>

<http://www.telemar.com.br>

<http://www.telemigcelular.com.br>

<http://www.tess.com.br>

<http://www.timmaxitel.com.br>

<http://www.vivo.com.br>

<http://www.worldtelecom.com.br>

APÊNDICE
ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado....

Sou aluna do Curso de Mestrado em Administração e estou realizando meu trabalho de dissertação cujo tema é: FORTALECENDO AS LIGAÇÕES: VALOR DO CLIENTE NO SISTEMA MÓVEL CELULAR NO BRASIL. O estudo tem como objetivo verificar como as empresas que operam o sistema móvel celular no Brasil estão adotando o conceito de valor do cliente e gerenciando seus relacionamentos baseadas no conceito. Só participam do estudo empresas que, reconhecidamente, adotem programas de relacionamento com seus clientes.

Trata-se de uma abordagem qualitativa, a um grupo reduzido de empresas e por isso a sua colaboração é muito valiosa. Suas respostas a este roteiro serão reunidas e analisadas de modo a permitir algumas considerações que poderão ser importantes tanto para o meio acadêmico quanto para as empresas. Não haverá identificação de respostas isoladas, nem menções a questões que a empresa considere reservadas.

Desde já agradeço a sua boa vontade em colaborar!

Valéria Braga Pinto

(31) 3337 5524

(31 9148 0617

valbraga@pucminas.br

vbmarketbh@uol.com.br

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Apresentações:

Primeiramente, eu gostaria que o (a) Sr (a) se apresentasse, dizendo seu nome, cargo na empresa, tempo no cargo e não empresa e quais são as suas principais funções.

BLOCO I

No primeiro bloco de perguntas, falaremos sobre o GERENCIAMENTO DE PRODUTOS da empresa.

1. Quais são os principais fatores de avaliação do desempenho de produtos?
2. Esse desempenho é avaliado por produto ou por grupo de produtos? Por que?
3. Existe participação do cliente na avaliação de produtos? Em que medida o cliente participa e qual a importância de sua opinião?
4. Se a empresa adota algum tipo de agrupamento de produtos, qual é o critério para esse agrupamento (ex: planos corporativos, destinados a *heavy users* etc)?
5. A empresa possui mecanismos para medir a lucratividade de seus produtos?
6. Existe uma determinação de níveis aceitáveis de lucratividade?
7. O que acontece quando um produto não atende as expectativas da empresa quanto ao seu desempenho?

BLOCO II

Em relação aos PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES:

1. Há quanto tempo a empresa adota programas de relacionamento?
2. De uma forma geral, os programas de relacionamento estabelecem três tipos de vínculos com os clientes: FINANCEIROS (descontos, vantagens progressivas etc), SOCIAIS (comunicação intensa, personalização de serviços) e ESTRUTURAIS (estabelecimento de redes, fornecimentos de equipamentos, softwares, acessos restritos, facilidades especiais). Em que proporção os programas da sua empresa estabelecem esses tipos de vínculos? Qual é o principal enfoque? Por que?
3. Quais os benefícios trazidos pelos programas de relacionamento com os clientes?
4. Existe uma avaliação do desempenho dos programas? Quais são os principais critérios para avaliar os programas? O que acontece com um programa não atinge os objetivos esperados?

5. Como se dá a participação do cliente no estabelecimento dos programas de relacionamento? E no feedback?
6. A empresa possui informações suficientes para avaliar:
 - A disposição dos clientes para estabelecer relacionamentos de longo prazo com a empresa?
 - O crescimento das vendas decorrente de programas de relacionamento?
 - A redução dos custos de comunicação com os clientes leais?
 - A disposição dos clientes leais em pagar mais para ficar com a empresa?
 - A percepção de risco por parte dos clientes ao optarem por mudar de empresa e reiniciar um relacionamento?
 - A “poligamia” dos clientes, ou seja, se ele é cliente de outra operadora, mesmo sendo fiel à sua empresa?
7. Qual tem sido o maior esforço da empresa: atrair clientes insatisfeitos da concorrência ou gerenciar a insatisfação de seus próprios clientes? Ou ambos igualmente?

BLOCO III

Este é o bloco que aborda questões sobre SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

1. A empresa adota uma tipologia de clientes baseada em critérios de segmentação tradicionais (fatores geográficos, demográficos, econômicos), existe uma segmentação especialmente construída pela empresa ou ambas?
2. Qual é o procedimento da empresa em relação a segmentação: existe um mapeamento de clientes para posterior configuração da oferta ou a empresa configura sua oferta e espera que os clientes sensíveis ao seu diferencial a procurem? Ou ambos?
3. Existe algum procedimento para determinar a lucratividade do cliente (individual ou em grupos) que influencia a segmentação?

BLOCO IV

Este bloco aborda o tema CLIENTES LUCRATIVOS

1. A sua empresa tem alguma definição formal ou informal do que seja, para ela, um CLIENTE LUCRATIVO? SE NÃO, PASSAR PARA P.11.
2. Como a empresa define CLIENTE LUCRATIVO?
3. Existe uma comunicação desta definição aos funcionários da empresa?
4. Como esta comunicação é realizada?
5. A empresa possui alguma ação diferenciada para atrair o CLIENTE LUCRATIVO (em relação ao não lucrativo)?
6. A empresa possui alguma ação diferenciada para manter o CLIENTE LUCRATIVO (em relação ao não lucrativo)?
7. A forma de avaliação da lucratividade do cliente é sistematizada ou não?
8. Como esta forma foi desenvolvida? (Consultoria, grupos internos, base teórica, etc.)
9. Há quanto tempo esta forma de avaliação foi implantada?
10. Qual é a área da empresa responsável pela avaliação da lucratividade do cliente?
11. A sua empresa tem alguma definição formal ou informal do que seja, para ela, um CLIENTE INDESEJÁVEL? SE NÃO, PASSAR PARA O PRÓXIMO BLOCO.
12. Como a empresa define CLIENTE INDESEJÁVEL?
 13. Existe uma comunicação desta definição aos funcionários da empresa?
14. Como esta comunicação é realizada?
15. A empresa possui alguma ação diferenciada para excluir o CLIENTE INDESEJÁVEL, seja para não admiti-lo como cliente, seja para forçá-lo a sair da empresa ou mesmo de exclusão direta do cliente?

BLOCO V:

Para encerrar, vamos falar do conceito de VALOR DO CLIENTE.

1. O que a sua empresa conhece sobre o conceito de VALOR DO CLIENTE?

2. O valor do cliente é definido por alguns autores como:

“Valor do cliente de uma empresa é o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, naquela empresa. Em outras palavras, devemos perceber esse valor não só em termos da atual lucratividade que este cliente nos proporciona, mas também com relação ao fluxo líquido descontado de contribuição que a empresa irá receber dele ao longo do tempo de toda a sua vida útil de consumo. Essa soma dá o valor total dos clientes da empresa, que chamamos de Valor do Cliente.” (RUST, ZEITHAML E LEMON, p. 16)

Analisando este conceito, em que medida a sua empresa adota os procedimentos prescritos?

3. Qual dessas informações a empresa dispõe para o cálculo do VALOR DO CLIENTE?

- o período de tempo escolhido para a análise;
- a taxa de desconto da empresa (custo do capital);
- o horizonte de planejamento da empresa;
- a frequência de compra do cliente em cada período na categoria de produtos;
- a contribuição média de uma compra dessa marca;
- a marca escolhida mais recentemente pelo cliente;
- as probabilidades estimadas do cliente de escolher cada marca na próxima compra.
- quanto se gasta para atrair clientes
- quanto se gasta para reter clientes

4. Quais são, na sua opinião, os benefícios da adoção do conceito de VALOR DO CLIENTE na telefonia celular móvel de uma forma global? E no Brasil?

5. Na sua opinião, quais seriam as limitações do conceito?

6. O que dificulta (ou dificultaria) a implantação do conceito de VALOR DO CLIENTE na sua empresa?

7. A sua empresa adota alguma forma de apurar o valor do cliente, que não seja a prescrita no conceito acima? No que ela difere do conceito apresentado (prós e contras)?

O(a) Sr (a) gostaria de complementar com alguma informação?

Muito obrigada