

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Angela Márcia de Souza

**APRESENTAÇÃO DE UM MODELO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES
EM UMA EMPRESA DE TELEFONIA**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2003

Souza, Angela Márcia de.

Apresentação de um modelo de fidelização de clientes em uma empresa de telefonia./ Angela Márcia de Souza. — Florianópolis, 2003.

103f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Presentation of a model customers' trust worthiness in a telephony company.

1. Relacionamento com cliente. 2. Gestão da qualidade. 3. Políticas de retenção de clientes.

Angela Márcia de Souza

**APRESENTAÇÃO DE UM MODELO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES
EM UMA EMPRESA DE TELEFONIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2003

Angela Márcia de Souza

APRESENTAÇÃO DE UM MODELO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA EMPRESA DE TELEFONIA

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 31 de julho de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do PPGEP

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Renan Billa, Dr.
Universidade Federal de Uberlândia

Profa. Tânia Regina Belmiro, Dra.
UNIT – Centro Universitário do Triângulo

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Idelbrando (*in memorian*) e Juvercina, por sua dedicação e amor constantes.

Aos meus irmãos, Maria Aparecida, Maria das Graças, Maria Divina, Helena, Ivone, Ide, Luiza, Dora, Lúcia, José Ricardo, Adelino, Helencar, que souberam compreender minha ausência e sempre me deram forças para continuar.

Aos meus amigos Hermano, Marilda, Priscila, Rosa, Fabian, Rita, Cleide, Francisco, Libânia e Érika, pelo apoio.

Ao Leonides Bardal (*in memorian*) pelas repetidas vezes que disse: “iremos vencer”, mas que pelo infortúnio, não conseguiu.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo privilégio que me concede.

Ao meu orientador prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann, pelo acompanhamento e competência.

À Universidade Federal de Santa Catarina.

Aos professores do Curso de pós-graduação.

A todos que direto ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

À prof^a. Ms. Eliana Dias pela contribuição.

Ao prof. Luiz Carlos Vieira de Melo, pelo incondicional ajuda no inglês.

À prof^a. Ivone de Assis pela contribuição na revisão dos textos e formatação para as normas da ABNT.

À equipe da Coordenação de Relacionamento com o Cliente da CTBC, pela compreensão pela minha ausência nos momentos de estudo.

*"A mente que se abre a uma nova idéia,
jamais voltará ao seu tamanho original."*

Albert Einstein

RESUMO

SOUZA, Ângela Márcia. **“Apresentação de um modelo de fidelização de clientes em uma empresa de telefonia”**. 2003. 103p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Com a finalidade de propor um novo modelo de retenção de clientes, com base na teoria da fidelização, realizou-se um estudo de campo, no setor de relacionamento com os clientes de uma empresa de telefonia celular. O estudo descritivo sobre o processo e as estratégias de cancelamentos do uso dos serviços revelou a ausência de uma política de retenção de clientes, bem como um elevado índice de cancelamentos. Tais constatações apontaram para a necessidade de uma sistemática diferenciada a ser implementada no setor pesquisado, no intuito de reverter essa situação. Este estudo de campo foi desenvolvido por meio de entrevistas e pesquisa documental, visando atender a necessidade de definir uma política de retenção de clientes na Empresa pesquisada. Após as entrevistas, desenvolveu-se e aplicou-se o novo modelo proposto como objeto deste estudo, a fim de obter-se a fidelização dos clientes. E ainda, a literatura mais direcionada à organização das empresas concorrentes reforçou a importância de se relacionar com o cliente. O novo modelo aplicado resultou em relevantes reduções dos índices de cancelamento de serviços, identificados através da pesquisa inicial. Os objetivos deste trabalho foram alcançados com êxito, através do modelo. Pretende-se com este estudo contribuir para que profissionais da área possam romper paradigmas, criar, inovar e participar ativamente do crescimento da organização em que trabalham. Importante se faz inovar, criar novos modelos para que se possa buscar a qualidade.

Palavras-chave: 1. Relacionamento com cliente; 2. Gestão da qualidade; 3. Políticas de retenção de clientes.

ABSTRACT

SOUZA, Ângela Márcia. *“Presentation of a model customers’ trust worthiness in a telephony company”*. Florianópolis, 2003. 103p. Essay (Masters in Production Engineering) - Postgraduate Program in Production Engineering, UFSC. Florianópolis.

Aiming to offer a new client keeping model, based on the trust worthiness a field studying was accomplished on theory the client relationship section of a mobile telephony. The descriptive studying about the process and the strategies in canceling services, revealed the lack of a customer keeping policy, as well as a high level of cancellation, pointing out the real need of a different method to be introduced on the research section aiming to revert this situation. This field studying has been developed through interviews and documented research aiming to consider the need of establishing a customer keeping policy at the researched company. After the interviews it was developed and used a new proposed model, aiming to obtain “the client trust worthiness” the theoretical presupposing brought up the real importance to the competing companies to have a good relationship with the clients. As a result the new established model decreased the levels of services cancellations showed on the initial research. The goals of this studying have been successfully achieved through the established model. This studying assists other professionals who work at the same field to establish new patterns, create, innovate and at the same time be part of the development of the companies they work for, most of all innovating and creating new models aiming a high quality.

Key-words: 1. Relationship with the client; 2. Quality management; 3. Customer keeping policy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Tipologia da competitividade	22
Figura 2:	O conceito da engenharia simultânea voltada para a teoria da fidelização	25
Figura 3:	Conceitos e princípios da Engenharia Simultânea, com aplicabilidade na teoria da fidelização	26
Figura 4	Curva dos paradigmas	28
Figura 5	Sistema de Gestão da Qualidade Total	29
Figura 6	Resumo das ações implantadas pela concorrente Maxitel	49
Figura 7:	Resumo das ações implantadas pela concorrente Americel.	50
Figura 8:	Resumo das ações implantadas pela concorrente Tess	51
Figura 9:	Resumo das ações implantadas pela empresa de telefonia celular pesquisa	52
Figura 10:	Histórico dos cancelamentos no ano de 1999	62
Figura 11:	Processo de atendimento para cancelamentos a pedido do cliente antes do modelo proposto	62
Figura 12:	Identificação do canal de atendimento utilizado pela Empresa no ato da solicitação do cancelamento	63
Figura 13:	Quantidade de clientes que efetuavam cancelamento por mês.	64
Figura 14:	Motivos de cancelamentos	65
Figura 15:	Parecer do cliente no ato do cancelamento	65
Figura 16:	Perfil do atendente na visão do cliente	66/67
Figura 17:	Percepção do cliente frente à tentativa de retenção	67/68
Figura 18:	Setor exclusivo para atendimento aos clientes que desejam cancelar o uso dos seus serviços	68/69
Figura 19:	Modelo de atendimento com base na proposta	71
Figura 20:	Plano de ação para viabilização do modelo proposto	73/74
Figura 21:	Ciclo da estratégia de fidelização	74
Figura 22:	Ciclo de percepção de valores na prestação de serviços	76
Figura 23:	Fluxograma I: Perda/roubo e problemas com aparelho.	80
Figura 24:	Fluxograma II: Mudança dentro da área de concessão da Empresa.	81
Figura 25:	Fluxograma III: Instalação de telefone fixo.	82
Figura 26:	Fluxograma IV: Preço de assinatura.	83

Figura 27:	Fluxograma V: Mudança de Cia – por vantagens em aparelhos oferecidos.	84
Figura 28:	Comparativo dos resultados obtidos no período de 1999 a 2001	88
Figura 29:	Comparativo dos resultados obtidos por motivo de cancelamentos – base	88
Figura 30:	Comparativo dos resultados por motivo de cancelamentos – porcentagem	89

ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - *Associação Brasileira de Normas Técnicas.*

ACS - *Algar Call Center Service.*

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações.

ATL - Algar Telecom Leste.

BSCS - *Business Support & Control System.*

CEMI - Cadastro de Estações Móveis Impedidas.

CR - Centro de Resultados.

CRM - *Customer Relationship Management.*

CSD - *Circuit Switch Data.*

ERP - *Enterprise Resource Planning.*

ES – Engenharia Simultânea.

FGV - Fundação Getúlio Vargas.

GO – Goiás.

GPRS - *Global Packet for Radio Services.*

GSM - *Global System Mobile.*

MG - Minas Gerais.

MS - Mato Grosso do Sul.

PCS - *Personal Communication System.*

RH - Recursos Humanos.

SMP - Serviço Móvel Pessoal.

SP - São Paulo.

T H - Talentos Humanos.

TDMA - *Time Division Multiple Access.*

TIM - Telecom Itália Mobile.

WAP - *Wireless Application Protocol.*

SUMÁRIO

Resumo	vi
Abstract	vii
Lista de Figuras	viii
Lista de Abreviaturas e Siglas	x
Sumário	xi
CAPÍTULO 1	13
INTRODUÇÃO	13
1.1 APRESENTAÇÃO	13
1.2 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO	13
1.3 PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA	14
1.4 OBJETIVOS	16
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	16
CAPÍTULO II	18
PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E EMPÍRICOS	18
2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1.1 Concorrência	18
2.1.2 Competitividade e o aumento da concorrência	19
2.1.3 O conceito de fidelização de clientes	23
2.1.4 Gestão da qualidade	27
2.1.5 A retenção de clientes: revisando a bibliografia	34
2.1.6 Mercado de telecomunicações e seus profissionais	41
2.1.7 Classificação do cliente-consumidor	42
2.1.8 Marketing de relacionamento com o cliente	45
2.2 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO	53
CAPÍTULO III	55
METODOLOGIA DE PESQUISA	55
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	56
3.2 DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO METODOLÓGICO	58
3.2.1 Identificação das causas relevantes dos motivos de cancelamento dos serviços	58
3.2.2 Construção do novo modelo para a fidelização e retenção de clientes	59
3.2.3 Avaliação da aplicação do novo modelo	59

CAPÍTULO IV	61
ESTUDO DE CASO	61
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	61
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR	61
4.3 APLICAÇÃO DO NOVO MODELO.....	70
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA E ESTRUTURA DO NOVO MODELO.....	77
V CONCLUSÃO	91
VI REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS	97

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

O estudo proposto tem como objetivo, apresentar a aplicação de um modelo de fidelização de clientes, com foco na redução dos índices de cancelamentos dos serviços. Embasado na teoria da fidelização, o estudo proposto evidencia-se a prestação de serviços voltada para a telefonia celular, dentro de um ambiente competitivo.

O estudo tem por objetivo propor e avaliar o modelo que possa ser adotado pela empresa, para a redução e/ou eliminação do número de cancelamentos dos serviços solicitado pelos clientes, visando a fidelização dos mesmos.

Este estudo engloba estágios tais como a análise crítica, a avaliação da empresa em questão e a apresentação dos pontos positivos e negativos. A partir dos dados resultantes deste estudo serão propostas as melhorias no sentido de efetivar a integração entre as áreas da Empresa, buscando a satisfação dos clientes externos, dos funcionários e dos investidores acionistas.

1.2 Justificativa e importância do trabalho

A escolha do tema para realização deste trabalho se deu em função do novo cenário das telecomunicações, apresentado nos últimos anos e do interesse da Empresa em adquirir maiores conhecimentos, pretendendo alcançar maior produtividade e eficiência na qualidade do atendimento. A experiência profissional da pesquisadora é aproveitada para aprofundar conhecimentos e atende a recomendação de Triviños (1987), que o fundamento da pesquisa do investigador deve estar essencialmente vinculado

à prática cotidiana que o mesmo realiza como profissional, para facilitar a delimitação e resolução do problema.

O tema referente ao modelo de fidelização de clientes, com foco na redução dos índices de cancelamentos é um campo de pesquisa em ascensão no meio empresarial e acadêmico, pois a empresa que não se preocupar em manter seus clientes poderá perdê-lo, principalmente, pelo excesso de oferta de serviços no mercado de telefonia.

É necessário reconhecer a importância desses clientes, como mantenedores da empresa, uma vez que suas decisões estão relacionadas às ofertas, custos, acesso ao serviço, segurança e qualidade. Deve-se estar atento a estes benefícios, que geram o vínculo da fidelização.

Segundo Stone e Woodcock (1998), o vínculo com o cliente deve ser intensificado, pois

Os clientes não podem ser tratados apenas como objetos unidimensionais e passivos, eles são um mix complexo de personalidades, motivações, atitudes e necessidades que requerem tipos particulares de experiências e gostam de aprender com elas.

O cliente possui uma necessidade normal e natural, em receber tratamento diferenciado. Reconhecer e valorizar esta necessidade constitui-se em uma estratégia de fidelização.

1.3 Problemática identificada

A experiência de trabalho, no setor de relacionamento com o cliente, mostra a necessidade da busca contínua de novas práticas administrativas para a melhoria do atendimento ao cliente.

As observações e os dados coletados na Empresa, no período de janeiro 2000 a dezembro/2001, suscitaram preocupações sobre o trabalho desenvolvido, no que se refere ao cancelamento dos serviços da Empresa pelos clientes.

O número de 47,69% de cancelamentos dos serviços da empresa em 1999 é considerado expressivo. O descontentamento dos clientes manifestou o desafio de se ter um relacionamento diferenciado com os consumidores. Para evitar a perda dos mesmos optou-se durante a realização deste trabalho, por

buscar o histórico destes cancelamentos e propor para o ano de 2000 a apresentação de um modelo que pudesse evidenciar os motivos de cancelamentos mais relevantes e desenvolver um processo de fidelização dos clientes.

São levados em consideração os valores emergentes utilizados para focar o relacionamento com o cliente, suas expectativas, a preocupação com a qualidade dos serviços e a resolução dos problemas, concernentes ao atendimento desses clientes.

As organizações empresariais têm se preocupado com as necessidades de seus clientes e, com isso, ao formularem suas estratégias de concorrência no mercado, consideram todas as variáveis possíveis, em busca de uma aprendizagem constante, visto que o relacionamento com o cliente é ícone da solidez.

Diante do exposto, é importante ressaltar que o referencial teórico adotado possibilita a descrição do trabalho desenvolvido na Empresa pesquisada e a concepção de um novo modelo que permite um avanço significativo, no sentido de contribuir para a política de fidelização e retenção de clientes.

O modelo proposto, não se trata de uma medida capaz de garantir o sucesso permanente num relacionamento entre empresa e clientes, visto que as mudanças são contínuas nas estratégias de mercado e no comportamento do consumidor.

A ausência de modernização no setor de atendimento ao cliente em uma empresa de prestação de serviços tem como consequência um elevado índice de cancelamentos no uso de seus serviços, o que é extremamente negativo ao resultado dos processos.

Na busca de uma melhoria nos processos atuais, propõe-se uma estratégia de identificação dos motivos de relevância que levam ao cancelamento, que uma vez aplicada promove a diferenciação no atendimento na Empresa. A partir disto impõe-se a pergunta “como pode se estruturar um processo de fidelização de clientes e qual a sua eficácia?”

1.4 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é a apresentação de um modelo de fidelização de clientes, buscando obter a redução e/ou eliminação dos índices de cancelamentos de serviços.

A partir disto, o trabalho está orientado pelos seguintes objetivos específicos:

- identificar as causas relevantes de cancelamentos;
- propor um novo modelo para retenção de clientes;
- avaliar a aplicação do novo modelo.

1.5 Organização do trabalho

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos. Cada capítulo compõe uma parte fundamental do estudo realizado para a confecção dessa dissertação.

O capítulo 2 trata dos pressupostos teóricos e empíricos. Nesta parte revisa-se a teoria sobre o assunto, com o intuito de refletir como as organizações têm tratado ou devem tratar o cliente e, ainda, as possíveis mudanças que devem ocorrer em uma empresa para reter os clientes. Neste capítulo são apresentadas considerações sobre a revisão bibliográfica, tais como; concorrência e competitividade, gestão da qualidade, retenção de clientes, mercado de telecomunicações, classificação do cliente consumidor, marketing de relacionamento, melhoria e inovação, apresentação das empresas concorrentes dentro da área de concessão da Empresa pesquisada, marco teórico referente ao conceito de fidelização.

O capítulo 3 apresenta a metodologia proposta composto pela identificação do problema, processo de registros, análise de dados e construção do novo modelo.

No quarto capítulo apresenta-se o estudo de caso, o histórico da Empresa, a aplicação do novo modelo e análise do modelo proposto realizado no viés da teoria da fidelização. Com o modelo proposto e aplicado observa-se os resultados qualitativos e quantitativos alcançados, com base nas situações anterior e atual da Empresa, os quais propõem estratégias que puderam

proporcionar a criação de uma política de retenção de clientes na Empresa pesquisada.

Faz-se a finalização da pesquisa apresentando nas considerações finais, uma avaliação da importância do modelo sugerido e dos demais resultados, além das conclusões inerentes.

CAPÍTULO II

PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E EMPÍRICOS

Neste capítulo são caracterizados os elementos teóricos e empíricos que subsidiaram o presente estudo, com abordagem nos temas, concorrência, competitividade, retenção de clientes, a qualidade na prestação de serviços, vínculos que unem empresa e cliente, perfis dos atendentes, dentre outros e, ainda, apresentam-se os concorrentes da Empresa pesquisada em sua área de atuação.

2.1 Revisão bibliográfica

Segundo Marconi e Lakatos (1991), a finalidade da revisão bibliográfica é colocar o pesquisador em contato com tudo o que foi escrito a respeito do assunto.

Para Marinho (1980), a consulta bibliográfica fornece ao pesquisador, importantes subsídios teóricos para a realização da pesquisa.

A pesquisa bibliográfica refere-se às considerações gerais sobre concorrência, focando-se na competitividade e no aumento da concorrência, conceitos estes relacionados à gestão da qualidade; busca-se também expor a teoria existente sobre a retenção de clientes e, ainda, dados sobre a Empresa pesquisada, com o objetivo de compreender e conhecer melhor esta organização.

2.1.1 Concorrência

Uma das discussões mais envolventes e que tem chamado a atenção de estudiosos e teóricos do assunto é a concorrência. Por isso, avaliar o potencial da empresa concorrente irá demandar estudos profundos sobre suas ações, seu comportamento no mercado, a satisfação do seu cliente e o grau de informações que a empresa possui referente ao mesmo.

Segundo Ferreira (1986, p.447), concorrência é o "ato ou efeito de concorrer, competição, rivalidade".

No contexto deste estudo exploram-se com maior ênfase os efeitos da competição, visto que as empresas, cada vez mais, estão explorando os pontos negativos de suas concorrentes. Este fator faz com que elas saiam à frente, tentando ganhar nichos de mercado ainda não explorados.

No processo de concorrência, o cliente, quase sempre, passa a perceber alguns valores nas empresas que terão influência direta na sua tomada de decisão, em continuar ou não sendo cliente. Freemantle (1998) relata alguns valores que são associados ao cliente em sua escolha por uma determinada empresa, tais como a integridade, o comportamentos diários agradáveis, a pro-atividade, a iniciativa e o valor emocional.

A ação pro-ativa da empresa, no que se refere ao relacionamento com o cliente, é fundamental para a superação da concorrência.

2.1.2 Competitividade e o aumento da concorrência

O aumento da concorrência tem provocado grandes mudanças nos sistemas de produção das empresas tradicionais que buscam competir com as modernas.

Bornia (1997, p.2-3) diferencia a empresa moderna da tradicional, afirmando que

A empresa moderna produz seus artigos de forma a atender o exigente mercado que se lhe apresenta. Seus produtos possuem muitos modelos, propiciando amplo leque de escolha aos clientes, a preços competitivos. As inovações e modificações nos produtos são freqüentes.

Para se conseguir inovar e aprimorar o sistema produtivo de uma empresa, esta deve ter algumas peculiaridades que a tornam diferente de outras.

A empresa moderna, busca a melhoria de suas atividades, não só com inovações tecnológicas, mas também priorizando a qualidade de seus serviços, pois ela deve estar sempre atualizada.

A visão de qualidade, para Bornia (1997, p.7) está notadamente

...ampliada, englobando a satisfação dos desejos e mercado pelo projeto, a manufatura confiável e seus defeitos, o preço de venda acessível aos consumidores, a segurança e adequação ao meio ambiente e o atendimento aos prazos locais e quantidades exigidas, sem falar nos serviços de assistência técnica.

Já na visão de Campos (1999) quaisquer serviços de qualidade são aqueles que atendem, de forma confiável, acessível e segura, no tempo certo, às necessidades do cliente.

Porter (1989, p.208) em seu estudo sobre as estratégias competitivas essenciais defende uma abordagem mais abrangente e dinâmica da competição, "as realidades competitivas de hoje exigem liderança. Os líderes acreditam na mudança, energizam suas empresas em busca da inovação contínua (...)" e mais, o autor esclarece que esses líderes reconhecem a necessidade das pressões e dos desafios.

Ferraz & Haguener (1997), associam o grande número de definições, atribuídas à competitividade, à existência de diferentes bases teóricas, propostas políticas, dentre outras, mas, não entra no mérito da questão.

No conceito de Mariotto (1991, p.38) competitividade é "a capacidade de uma empresa de ser bem sucedida em mercados em que existe a concorrência". São diversas as abordagens associadas à competitividade, porém neste estudo só será considerado o conceito de Mariotto. Na definição deste autor sobre competitividade e concorrência, destaca-se o planejamento estratégico de uma empresa como uma importante ferramenta para o alcance do sucesso.

Com o planejamento estratégico, o que se tem é a resposta de uma organização por meio de suas ações em ambiente dinâmico. A única maneira de uma empresa conquistar e sustentar uma vantagem competitiva, a longo prazo, é focalizar as bases de seu negócio e atender às necessidades dos clientes de forma eficiente e eficaz.

Coutinho e Ferraz (1995) definem a competitividade como sendo a capacidade de uma empresa em usar a tecnologia e implementar estratégias e políticas para conservar e/ou ampliar uma posição de mercado; os autores conceituam a competitividade aqui enfocada como dinâmica e não estática.

Para Lawer (1995), a competitividade está relacionada com a adoção de estilos administrativos que envolvem todos os funcionários da organização.

Gonçalves (1994) relaciona competitividade com o desempenho das vendas. Já para Braga (1982) defende que competitividade é associada ao preço, dentre outras.

A competitividade deve ser entendida como sendo dinâmica, como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Tudo isso com muita velocidade e comprometimento de seus clientes internos.

O sucesso competitivo depende da criação, da renovação, das vantagens competitivas em um processo onde cada empresa se esforça para obter peculiaridades que a distingam favoravelmente das demais, com o objetivo de ter maior habilidade de servir aos clientes.

As empresas buscam o sucesso e isso implica não apenas em demonstrarem estar aptas a adotarem estratégias competitivas adequadas, mas a imporem correções dos processos quando necessários e até mesmo mudanças na gestão, ou seja, podem haver casos de mudanças em toda a empresa, até mesmo em sua filosofia.

As especificidades do mercado e do ambiente econômico e as modificações esperadas nas formas de concorrência são alguns dos elementos que devem nortear as empresas na elaboração e seleção de suas estratégias. Através do conhecimento destas especificidades, a empresa poderá conhecer melhor as vantagens competitivas que irão se traduzir em maiores vendas e rentabilidade.

A análise da competitividade deve levar em conta a capacidade da empresa para implementar a estratégia, na capacitação técnica, no desempenho, capacidade financeira, relações com fornecedores e usuários, imagem conquistada, diferenciação de seus serviços, grau de concentração do mercado dentre outros.

Diagnosticar a competitividade da indústria nacional através da análise de seus fatores determinantes e da dinâmica tecnológica e de mercado; identificar limitações e potencialidades de incorporação pela empresa brasileira de práticas competitivas contemporâneas; delinear estratégias e sugerir linhas de

ação e instrumentos para o enfrentamento dos desafios competitivos são estratégias de mercado que implementam o desafio da demanda e da qualidade.

Apresenta-se na Figura 1, a tipologia de competitividade, tendo em sua base, o tipo, o enfoque e a abordagem.

Tipologia	Enfoque	Abordagem da competitividade
Peterianos	Organização	Nessa abordagem, a competitividade está associada a fatos internos à organização. Para os autores Peterianos a conquista de um diferencial está associada a fazer certo as coisas, sendo relevante a execução das estratégias com excelência.
Porterianos	Meio ambiente em que a organização está inserida	Nessa abordagem, os autores relacionam a competitividade ao ambiente em que a organização está inserida. Segundo esses autores, o diferencial competitivo está associado à coisa certa, visto que o aspecto proeminente é o adequado posicionamento da organização em relação ao meio ambiente que ela enfrenta.
Contextualistas	Organização e meio ambiente no qual está inserida	Os autores da abordagem contextualista associam a competitividade à organização, assim como o meio ambiente em que ela está inserida. De acordo com os autores, o desenvolvimento de um diferencial competitivo engloba fatores internos aos externos da organização.

Figura 1: Tipologia da competitividade.

Fonte: ROSSETTO, C. R. Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria de construção civil. Setor de Edificações. **Tese de Doutorado**. Florianópolis: UFSC, 1998.

Pode-se perceber que em todas as abordagens acima, a conquista de um diferencial está associada a fatores internos e externos da organização.

Segundo Pires (2000, p.16) o mais comum é que a competitividade possui estreita relação com a qualidade, pois;

A qualidade é a consequência de um sistema de gestão, com foco efetivo em um mercado-alvo, baseado na aprendizagem organizacional e na participação das pessoas, para a produção de ferramentas e métodos mais efetivos de gerenciamento. Este processo se dá num contexto de permanente mudança, tanto dentro da empresa, quanto no ambiente em que ela está inserida.

Devido às constantes mudanças no ambiente da Empresa, faz-se necessário o planejamento e controle da qualidade dos serviços. Sobre esse assunto, buscar-se-á um tratamento adequado no próximo item deste estudo.

2.1.3 O conceito de fidelização de clientes

Segundo Ferreira (1986, p.775), fiel é “aquele que é digno de fé; cumpre aquilo a que se propõe, sendo: a) leal, honrado, íntegro, b) seguro, certo; c) firme, constante, perseverante, verdadeiro, amigo”.

O dicionário Oxford (1993, p.450) traduz *fidelity* por: a) leal; b) verdadeiro, presente... Transportando esses conceitos para o ambiente empresarial, o cliente fiel é aquele que está envolvido com a empresa, mantém um consumo freqüente, é leal à empresa em função de sua marca ou de seus bens.

Para conseguir a fidelidade dos clientes, basicamente a empresa trabalha em dois caminhos primeiro, ter uma marca forte que crie lealdade dos consumidores, segundo, envolver os clientes pelos serviços que a mesma oferece.

Para Schiffman (2000), existem diferentes tipos de lealdade, dentre elas a lealdade à loja e à marca. A lealdade à loja consiste no fato de o cliente/consumidor encontrar, os serviços desejados e, numa próxima oportunidade de compra, encontrar novamente estes mesmos serviços na mesma loja. Estes fatores reforçam a sua confiança e com isso, a probabilidade de se fidelizar. Caracteriza-se esse tipo de fidelidade pelo desejo do cliente de reduzir o risco na compra, uma vez que já possui um histórico de sucesso com a empresa.

A lealdade à marca significa buscar uma marca específica. É o melhor redutor de riscos para medicamentos, detergentes, xampus e enlatados, pois o

cliente já consumiu e sabe o que irá encontrar. Este tipo de lealdade é muito utilizado para serviços de alto risco percebido.

De acordo com Mckenna, (1992, p.122) “a fidelidade à marca está agonizando, pois os consumidores estão mais dispostos a experimentar uma nova marca”.

A lealdade à marca exige uma estratégia de Marketing centrada no posicionamento. Existe o problema da falta de diferenciação dos serviços aos olhos do consumidor, que são a categoria do serviço e os dados demográficos.

As marcas sempre existirão, mas é preciso encontrar novas maneiras de acrescentar valores aos serviços sem nenhum acréscimo material ao custo de produção, cortar desperdícios e melhorar a comunicação com os principais *prospects* e clientes atuais.

Em relação ao declínio da lealdade à marca, Mckenna (1992) sugere o estabelecimento de relações sólidas com os clientes, para que se tenha o envolvimento dos mesmos e com isso manter sua fidelidade.

Assim, o envolvimento dos clientes deve ser considerado por dois pontos importantes, primeiro, os serviços, segundo, a expectativa dos clientes. Para Albrecht (1992), o serviço é a melhor forma de envolvimento, todavia a fidelização não ocorre apenas pelo serviço, pois este é só uma parte do que a empresa está vendendo.

O envolvimento deve ser buscado em todos os momentos em que o cliente entra em contato com a empresa. “A hora da verdade é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço” (JAN CARLSON, in: ALBRECHT, 1992, p.27).

Segundo Rogers (1998, p.136), na empresa

Os processos de fidelização devem seguir alguns passos. O primeiro é encontrar os melhores clientes os que produzem um fluxo constante de recursos financeiros e sejam lucrativos no futuro; clientes cuja fidelidade se possa ganhar e conservar.

Uma vez retidos estes clientes já possuem um histórico na Empresa e, com isto haverá uma facilitação de suas ações e estratégias no que se refere ao conhecimento de seu comportamento e conseqüentemente no atendimento de suas necessidades e satisfação.

Para Porter (1989, p.6), “em um mundo onde a concorrência é intensa, ter uma estratégia é a única forma de garantir uma posição única e diferenciada que permitirá enfrentar os concorrentes”.

Erdmann (2000, p.24), embasado na engenharia simultânea, considera que é possível obter sucesso em uma empresa através das ações que

Compõe-se de atividades que antecedem e criam condições para a produção, agindo sobre o produto/processo, materiais, produção/fábrica. Estende suas ações ou gera reflexos em praticamente toda a organização. Promove o ato de produzir mediante o acionamento das unidades produtivas respaldado em atividade coordenativa. Sucede ao ato de produzir através do exercício dos controles, em que os resultados são comparados àquilo que é anteriormente programado.

Na figura 2, Ribeiro (in ERDMANN, 1998, p.89) demonstra de forma esquemática, o conceito da engenharia simultânea, na qual fica evidente a interligação de todos os setores da empresa. Com base neste conceito, pode-se entender que a engenharia simultânea está diretamente relacionada à teoria da fidelização. Tal teoria que compreende o atendimento, o conhecimento dos serviços, o marketing, as vendas e a distribuição para o mercado, sendo que cada atividade realimenta a outra, de forma simultânea.

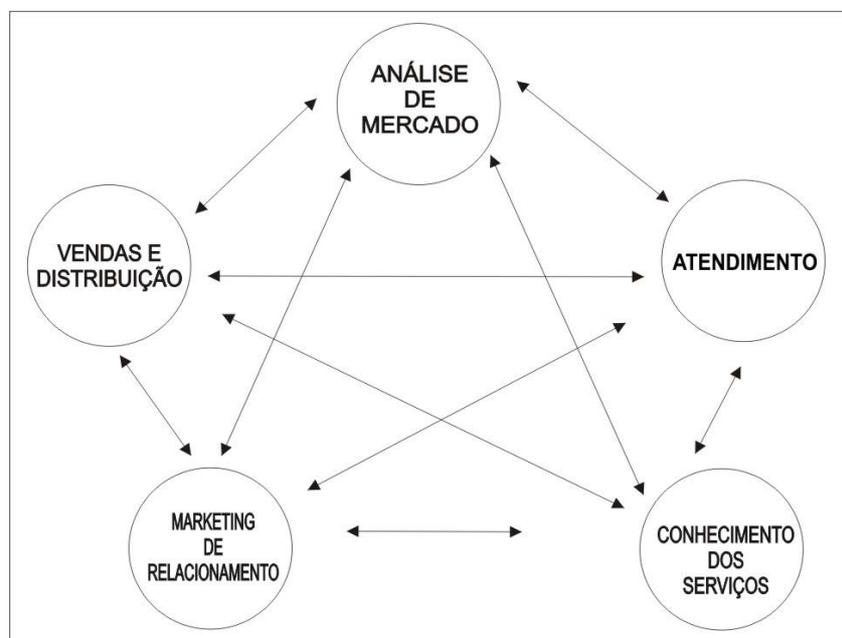


Figura 2: O conceito da engenharia simultânea voltada para a teoria da fidelização.

Fonte: RIBEIRO (in: ERDMANN, R. H.) **Organização de sistemas de produção**. 1998, p.89. Adaptado pela autora.

ENGENHARIA SIMULTÂNEA	<ul style="list-style-type: none"> – Interação entre as equipes, com o compartilhamento em todos os níveis, com mudanças; – comportamentais, que requer tempo e comprometimento das diretorias e gerências da Empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> – Realização de várias fases de um projeto interativamente, envolvendo diferentes especialistas, reduzindo o tempo total e melhorando a qualidade do desenvolvimento (NUPES).
	<ul style="list-style-type: none"> – Interligação de todos os setores da empresa com o mercado, com uma atividade realimentando outra (ERDMANN, 1998).
	<ul style="list-style-type: none"> – Abordagem sistemática para o projeto integrado e simultâneo de produtos e seus processos correlatos, incluindo manufatura e pós-venda (EVBUOMWAN e ANUMBA, 1996 in BORSATO, 2000).
	<ul style="list-style-type: none"> – Todas as pessoas trabalhando com os mesmos objetivos e mesmo senso de valores para atacar os mesmos problemas entusiasticamente, com a satisfação dos clientes como medida comum de valor (YAMAZOE, 1990 in: SLACK, e outros, 1999).
	<ul style="list-style-type: none"> – 7 T's como agentes de influência: <i>Technology</i> (tecnologia), <i>tasks</i> (tarefas), <i>teamwork</i> (equipe de trabalho), <i>training</i> (treinamento), <i>time</i> (tempo), <i>talents</i> (pessoas) e <i>tools</i> (ferramentas) (BORSATO, NUPES).

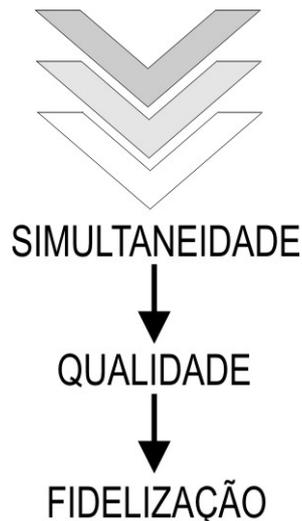


Figura 3: Conceitos e princípios da Engenharia Simultânea, com aplicabilidade na teoria da fidelização.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os princípios da engenharia simultânea são pontos impactantes que muito influenciam na teoria da fidelização, seus conceitos levam à qualidade e a qualidade gera a fidelização.

A base dos conceitos e princípios relacionados neste estudo é necessária para a implantação da teoria da fidelização e para a obtenção da qualidade em serviços. Tais conceitos e princípios são fundamentais para o desenvolvimento e análise do estudo de caso, e foram consolidados nas figuras 2 e 3, permitindo construir a estrutura teórica de avaliação.

2.1.4 Gestão da qualidade

“Gestão da qualidade total exige a introdução e a aceitação de mudanças individuais, de grupo e organizacionais em todas as operações da empresa...” (DALE e COOPER, 1995, p.134).

Segundo Dale e Cooper, (1995, p.136):

As mudanças individuais são a base de todas as mudanças; se os indivíduos não mudarem, nada muda. Os responsáveis pela gestão das mudanças devem empenhar as pessoas nesse sentido, discutindo e promovendo idéias.

É importante destacar que, há muita resistência das pessoas quanto às mudanças, geralmente as mesmas tentam evitá-las por a desconhecê-las. Contudo, uma vez que passam a conhecê-las se fidelizam de maneira mais sólida.

Nas empresas, também há aquelas pessoas resistentes às mudanças, são os chamados conservadores e estes esperam os efeitos, antes de se adaptarem às mudanças. Quanto aos inovadores, se adaptam rapidamente às novas idéias e mudanças, conforme elas vão surgindo.

Todas essas características são importantes, mas o que leva as empresas a terem sucesso é o controle da qualidade de seus serviços. Para isto, é importante a motivação dos clientes internos e externos.

Segundo Pires (2000, p.28), melhoria “é o incremento na eficiência ou na eficácia de um bem ou serviço já existente”. Já inovação é a criação de algo novo, que não existe, de um novo paradigma. A melhoria é o início da curva dos paradigmas (Figura 4).

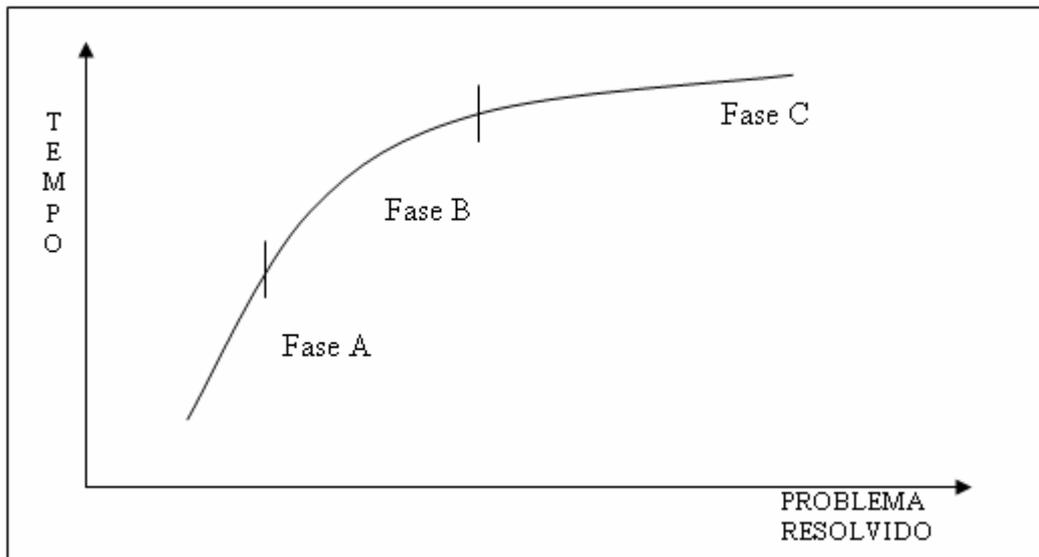


Figura 4: Curva dos paradigmas.

Fonte: PIRES, Márcio de Souza – **Apostila**: Gestão Estratégica da Qualidade – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC. Florianópolis, 2000, p.28.

A gestão da qualidade, em muitas empresas, está embasada em diferentes culturas e prioridades. Algumas constroem um comprometimento com as pessoas, antes de se comprometerem com recursos; outras têm um profundo respeito pela inovação, antes de estarem presas por políticas enraizadas. Há, ainda, aquelas que se comprometem com a aprendizagem, não por procedimentos ordenados, mas sim, buscando o *benchmarking* com outras organizações.

Em suma, a gestão da qualidade possui uma relação muito forte com a gestão da mudança organizacional.

Segundo Pires (2000, p.34),

Para que uma empresa seja efetiva e ganhe a concorrência de mercado, seu sistema de gestão de qualidade deve estar presente com todos os seus elementos. Além disso, as pessoas devem estar capacitadas e motivadas para a sua utilização no dia-a-dia.

O autor ilustra esta idéia com a figura 5, mostrada a seguir:

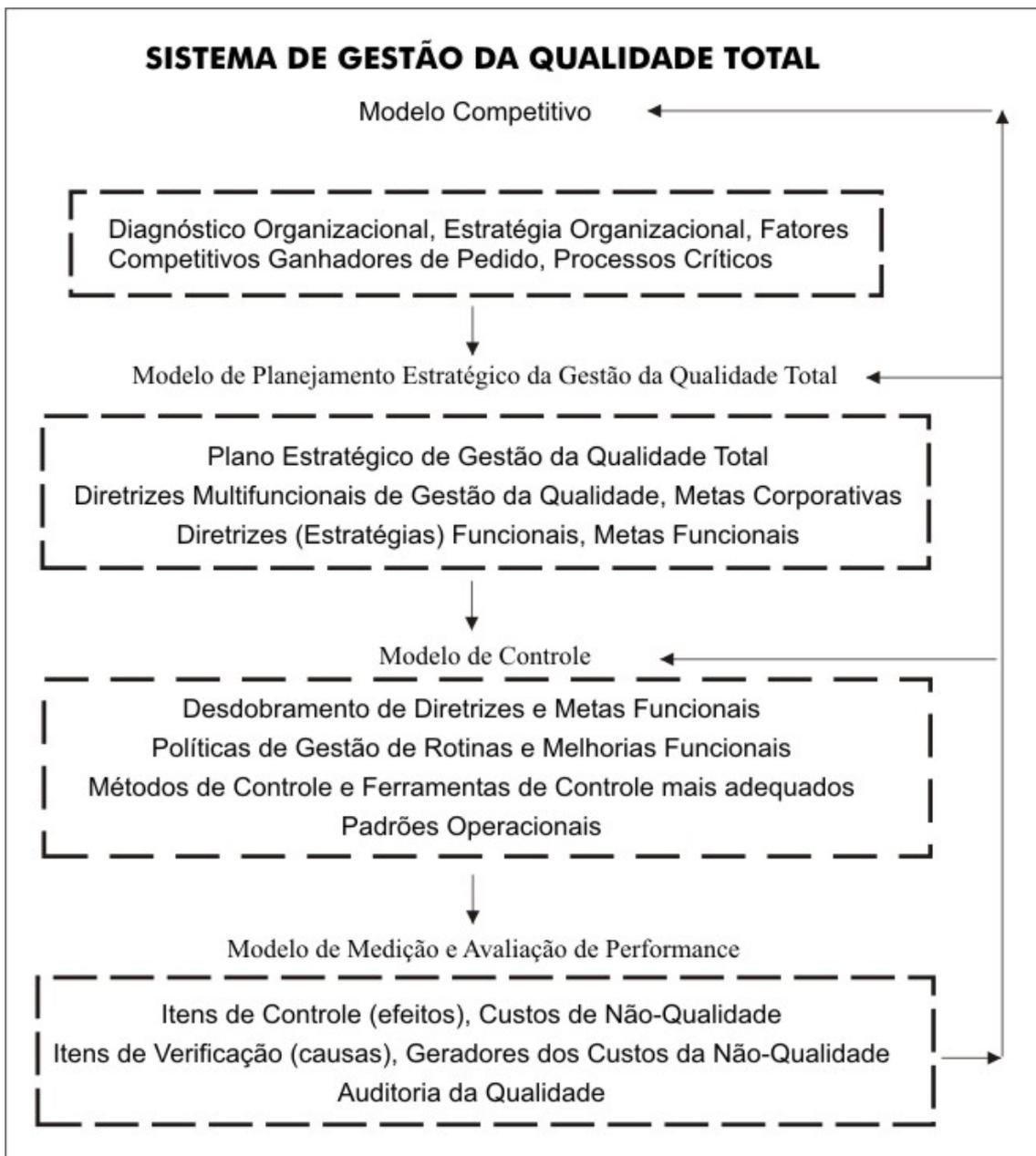


Figura 5: Sistema de Gestão da Qualidade Total.

Fonte: PIRES, Márcio de Souza – **Apostila:** Gestão Estratégica da Qualidade – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC. Florianópolis, 2000, p.34.

Ao fazer seu planejamento estratégico a empresa deve definir o que é a qualidade, determinando como a organização irá atingir a eficácia, identificando qual é a melhor tomada de decisão. Com isso, a empresa proporciona estratégias inovadoras, direcionando a organização com o objetivo de agradar e conquistar seu mercado alvo.

Segundo Fiates (1997, p.27) “A inovação constitui-se num fator fundamental para o desenvolvimento econômico, podendo originar-se de uma invenção ou da aplicação de uma tecnologia já existente”.

Tushman & Nadler (1997, p.168) destacam que

A maioria das inovações de sucesso é baseada no efeito cumulativo de mudanças incrementais de produtos e processos ou na combinação criativa de técnicas, idéias ou métodos existentes.

É importante ressaltar a diferença entre inovação e invenção, A invenção é uma idéia e limita-se apenas ao campo do conhecimento, já a inovação é caracterizada pela utilização desse conhecimento na produção. Portanto, inovar é criar algo novo, transformar, mudar algo, ou um processo, ou um modelo existente.

Dentro dessa perspectiva, o ato de inovar é desempenhado por indivíduos que trabalham dentro de regras e contextos que guiam e modelam a forma em que uma mudança é executada.

A inovação é prioritária nas empresas modernas, pois estas devem se preocupar em acompanhar as transformações, antecipando-se no conhecimento do mercado, da concorrência e dos anseios da clientela.

Segundo Tornatzky e Fleisher (1990) adotar a inovação como um ato individual isolado não é conveniente, pois ela depende do contexto organizacional. No processo de inovação, duas coisas são fundamentais, o envolvimento total das pessoas e a participação de todos os níveis hierárquicos da organização ou empresa. As pessoas, no ato inovar, constituem-se como ponto chave para o sucesso da nova idéia ou mudança proposta.

Para se ter um bom controle de qualidade, necessita-se de pessoas que saibam e queiram fazê-lo. Nesse ponto, entra primeiramente, a satisfação das pessoas envolvidas com a Empresa, o que a leva a envolver esses profissionais na melhoria continuada da produtividade e, em seguida, os clientes que são o alvo dos processos de melhoria.

Ainda sobre a satisfação dos clientes internos, vale ressaltar algumas necessidades desses, em relação ao cliente externo:

- focalização no cliente: identificar as expectativas do cliente;
- estabelecimento de padrões claros: oferecer garantia para o cliente;

- garantia da realimentação: solicitar garantia por parte dos clientes e, também, através de pesquisas de satisfação, a fim de obter informações claras para a avaliação da qualidade;
- promoção do entendimento do sistema de prestação de serviço: necessário se faz identificar os possíveis pontos de falhas do sistema e os limites em que estes pontos foram controlados;
- propor a satisfação do cliente: uma garantia reduz o risco do cliente, torna explícitas as expectativas e constrói uma fatia de mercado pela retenção de clientes insatisfeitos.

Esta última pode ser tida como a principal garantia de retenção do cliente, uma vez que, se as empresas adotarem novos modelos, com inovação, poderão remover barreiras, incentivar a solução de problemas, conseguir propor programas para melhoria da qualidade em serviços.

A experiência tem mostrado que o sistema implementado pela Empresa pesquisada, não garantia ao cliente e nem ao funcionário responsável, flexibilidade nas negociações por ocasião dos cancelamentos de serviços; comunicação mais efetiva com o negociador, entre outras.

Essa preocupação com a qualidade dos serviços e com a resolução de problemas concernentes ao atendimento aos clientes, conduz-se à revisão de conceitos sobre o controle de serviços descentralizados. Tais serviços exigem consultorias gerenciais, treinamentos extensivos e continuados, avaliações, assim como, uma inovação no sentido de proteger o cliente.

Segundo Fitzsimmons et al (2000, p.71) "a incapacidade de atender à altura ou acima do nível exigido em uma dimensão competitiva pode deixar um cliente insatisfeito perdendo-o para sempre".

Crosby (1985) dá muita importância ao comportamento de cada pessoa (funcionário) dentro da empresa, pois acredita que as pessoas (funcionários) da empresa devem ser treinadas, valorizadas para contribuírem com o crescimento da empresa.

E ainda, para o autor, a educação e o treinamento, voltada para todos os indivíduos da empresa, são considerados básicos para mudar a cultura da mesma e adotar uma postura de prevenção e redução dos custos, contribuindo para a retenção de clientes.

O autor prossegue dizendo que as pessoas são motivadas, na medida em que participam da solução dos problemas, além de serem reconhecidas por seu trabalho. Para a resolução de problemas, nada melhor que a comunicação, fluída e sem barreiras, que garante a identificação destes e facilitam sua correção.

Cabe ressaltar que a ação de identificar e corrigir problemas nas empresas, passa pelo processo de aperfeiçoamento da qualidade, tanto dos serviços como dos bens.

Outra fonte importante para localizar problemas é a constante avaliação dos serviços da empresa. A Empresa deve avaliar seus serviços, para saber o nível de satisfação dos clientes, identificar características da qualidade do serviço, agregar-lhe novas características e, por fim, comparar a qualidade do seu serviço com a de suas concorrentes, sempre visando à redução e/ou eliminação do índice de cancelamentos.

A garantia da qualidade dos serviços está baseada no projeto, na produção dos serviços e no marketing da organização. É responsabilidade do marketing, estar à frente das necessidades dos consumidores, durante todo o ciclo de vida dos serviços.

As pessoas não se importam em pagar mais quando o serviço tem qualidade. Para Dale e Cooper (1995, p.43) a gestão da qualidade total trata-se de um

envolvimento de todos os que trabalham numa organização (e nas atividades com ela associadas) num processo de cooperação que se concretiza no fornecimento de bens e serviços que vão ao encontro das necessidades e expectativas de seus clientes.

Em outras palavras, a gestão da qualidade total é um processo contínuo de qualidade; é o mecanismo mais adequado para que uma organização progrida ao longo do tempo. Essa é uma condição para que as empresas, com objetivo principal de satisfazer às necessidades do ser humano sobressaiam no mercado.

A produção de serviços deve ser projetada de forma a ter valor, ou seja, esses serviços devem ser necessários e desejados pelo cliente.

Campos (1999, p.15) cita onze princípios básicos que regem o controle da qualidade total, resumidos a seguir:

- Produzir e fornecer bens ou serviços que atendam às necessidades dos clientes.
- Garantir a sobrevivência da empresa através do lucro contínuo adquirido pelo domínio da qualidade.
- Identificar problemas e solucioná-los.
- Tomar decisões com base em fatos e dados concretos.
- Gerenciar a empresa ao longo do processo e não através de resultados.
- O cliente é o rei. Não permitir a venda de produtos defeituosos.
- Prevenir a origem de problemas.
- Não permitir que o mesmo problema se repita pela mesma causa.
- Respeitar os funcionários como seres humanos independentes.
- Reduzir com métodos adequados as dispersões através de isolamento de suas causas.
- Definir e garantir a execução da visão e estratégia da alta direção da empresa.

Dale e Cooper (1995) explicam os quatro níveis de qualidade que caracterizam seu conceito quanto ao: 1) padrão, 2) uso, 3) custo e 4) necessidade latente. Em relação à adequação ao padrão, hoje se tem uma nova ferramenta que é a pesquisa de mercado, para descobrir o que o cliente necessita e quer. A adequação ao uso e às mudanças, constitui-se em estabelecer o preço pelo mercado.

Quanto ao custo, são evidentes as necessidades de maior controle e melhoria de cada processo de produção, além de envolvimento ativo dos trabalhadores. Já na necessidade latente as mudanças são realizadas para conceitos de transformação contínua nas necessidades de mercado.

Em síntese, fica claro que uma empresa de boa conduta só pode sobreviver na sociedade se satisfazer às necessidades das pessoas. Este deveria ser o objetivo principal de um administrador de empresa. Portanto, considera-se que a prioridade atual da organização deve ser o consumidor.

2.1.5 A retenção de clientes

Segundo Sviokla e Shapiro (1994, p.15),

Manter bons clientes deveria ser tão natural para uma empresa quanto respirar para os seres humanos. Entretanto, muitas empresas se encontram tão voltadas para o esforço de atrair novos clientes que acabam não investindo recursos na preservação dos relacionamentos pós-venda, de longa duração.

Esse não investimento leva as empresas a perderem oportunidades de gerarem maiores lucros a longo prazo. Para tanto, é importante uma sintonia constante com a satisfação do cliente.

Para Sviokla e Shapiro (1994), desenvolver a satisfação do cliente está no centro da obtenção de lucratividade a longo prazo. Os autores enfatizam que a preservação dos clientes não se constitui em um fim em si mesmo, mas aparece como meio para que seja alcançada a meta de geração de lucros.

No conceito de Sviokla e Shapiro, ao se estabelecer relacionamentos duradouros com clientes, as empresas aumentam a sua lucratividade em várias dimensões. Os autores citam exemplos, tais como:

- criação de estratégias de marketing;
- melhoramentos;
- serviços de suporte até para novos serviços.

A função “atender o cliente” deve ser definida enfocando as satisfações e expectativas dos clientes e isso já é bastante amplo e complexo, pois é necessário um pessoal orientado no sentido de desempenhar outras tarefas que não a de gerir conhecimento.

Whiteley (1997) colabora com o assunto, enfocando que é necessário criar uma visão que preserve o cliente. Essa idéia consiste em se ter uma visão clara da empresa e um comprometimento, voltados para o cliente.

É interessante ressaltar os sete princípios, citados pelos autores, voltados para a manutenção de clientes, a saber:

- coloque o cliente no centro de seu empreendimento;
- administre sua empresa do ponto de vista do cliente;
- execute com qualidade;

- mantenha o relacionamento vibrante;
- transforme situações difíceis em novas vendas;
- converta a satisfação em lucros;
- avalie aquilo que é importante.

Para Sviokla e Shapiro (1994) práticas internas das empresas, tendências de mercado, necessidades dos clientes devem ser constantemente avaliadas para que se possa assegurar de que os serviços, a base contábil e a alocação de recursos estejam sendo eficientes e suficientes para satisfazer as necessidades dos clientes.

E ainda, segundo os autores, se as empresas soubessem quanto realmente custa a perda de um cliente, passariam a fazer avaliações mais exatas de seus investimentos, pois o custo da perda de um cliente é bem maior de que o ganho de novos clientes. Muitas empresas poderiam evitar esse problema reconhecendo a necessidade de administrar seus relacionamentos com clientes.

A qualidade dos serviços constitui-se como ponto fundamental na retenção de clientes. Um ponto importante a ser destacado é a evolução tecnológica sem precedentes, que traz uma nova visão de futuro. Hoje, têm-se mecanismos importantíssimos, à disposição dos profissionais que permitem um alto nível de interatividade e conhecimento de novos clientes.

Com base nos mecanismos existentes, há uma grande evolução, computadores, telefones, televisão, Internet e celulares são ferramentas combinadas de interatividade e personalização. Diversas são as formas de se fazer negócios e de se relacionar com os clientes, oferecidas pelo mercado atual. Os vínculos com clientes são relações importantes na luta contra o concorrente.

A literatura não traz definições uniformes para designar vínculos com clientes. Portanto, cabe a cada organização, projetar e implementar seus meios.

Gordon (1998) identifica sete vínculos que podem unir a empresa a seus clientes.

- O primeiro deles é o vínculo estrutural em que cliente e empresa estão ligados em todos os sentidos, principalmente no que tange ao emprego da tecnologia para facilitar a interação empresa x cliente.

- O segundo é o vínculo de valor da marca que é a relação do cliente ao serviço. A qualidade do serviço é que garante essa relação, independente de outros critérios.
- O terceiro vínculo é o comportamental. Ele ocorre quando o cliente seleciona a empresa por causa de seu profissionalismo, técnica, dedicação ao cliente, valores, cultura e receptividade.
- O quarto vínculo se dá com os profissionais da empresa, devido à confiança depositada neles, o vínculo pessoal.
- O quinto vínculo é o de informação e controle que podem ajudar o cliente na condução de seus negócios. Este tipo de vínculo é o mais utilizado pelas instituições financeiras que informam os investidores sobre o mercado, sendo ele, muito importante.
- O sexto vínculo é o de valor, trata-se daquele em que o cliente obtém do fornecedor, o que procura, muitas vezes tendo suas expectativas superadas.
- O sétimo e último vínculo aqui abordado é o vínculo de opção zero que acontece quando não existem mais opções de vínculos aparentes e a empresa precisa ser criativa para gerar outros novos vínculos.

Portanto, a empresa pode decidir qual ou quais desses vínculos devem ser estabelecidos com os clientes, antes, porém deve-se reavaliar quais desses relacionamentos serão os mais eficazes para sua organização e para o cliente.

Embora seja fundamental avaliar regularmente as percepções e expectativas do cliente, Wing (1998) considera importante também avaliar se a empresa compreende as necessidades e expectativas dos funcionários da linha de frente.

Segundo o autor, uma comunicação mais eficaz e constante do gerente da empresa, com o pessoal da linha de frente, reduz a defasagem de expectativas existentes, pois são estes os responsáveis pelo contato regular com os clientes.

Quanto maior a empresa, maior a dificuldade para gerentes lidarem com os clientes. Nelas, geralmente, os gerentes têm menos informações sobre as expectativas e percepções dos clientes e é por isso que há a necessidade de um programa sólido de *marketing*.

Para Wing (1998, p.35):

Como a pesquisa de marketing é uma ferramenta de importância vital na avaliação das percepções e expectativas dos clientes, uma empresa que não colete regularmente essas informações provavelmente tem uma significativa defasagem de expectativas.

Com o propósito de se evitar defasagens, o autor sugere algumas metodologias, abaixo resumidas.

A empresa deve medir o grau de satisfação do cliente e, para tanto, deve ouvir para compreender, manter-se atualizada em relação às necessidades e expectativas dos clientes, identificar novas tendências, desvendar oportunidades e outros.

O autor explica ainda que, não adianta possuir uma grande quantidade de informações, se não encontrar uma utilidade para as mesmas e não souber como avaliá-las. Para, esse fim, deve haver um objetivo claro do que é pretendido pela empresa.

As pesquisas de opinião constituem-se como fontes interessantes de informação. Tais pesquisas são métodos interessantes de informações sobre o cliente.

São vários tipos de pesquisa, a saber:

- pesquisa de opinião por telefone;
- pesquisa por correspondência;
- entrevistas pessoais diretas;
- reunião de pequenos grupos focalizados;
- pesquisa de compra disfarçada;
- número de ligações telefônicas gratuitas;
- cartão de comentários e reclamações;
- contato com a linha de frente;
- Educação mútua.

Esses métodos representam oportunidades para que haja mais contatos, uma interação entre empresa e clientes e se for bem projetado, pode ser uma ferramenta importante, não só na retenção como também na adoção de novos clientes.

É interessante focar, mesmo que sucintamente, a retenção de clientes pela Internet, pois reter clientes pelos sites tem sido um processo adotado por várias empresas e que vem apresentando resultados positivos.

Algumas das empresas também têm adotado, com sucesso, o *e-commerce*, propondo ofertas atraentes a clientes inativos, com isto, têm conseguido atrair e manter a fidelidade dos clientes na Internet.

É importante oferecer aos clientes opções de configuração dos serviços, por eles solicitados, já que as opções são os passos primordiais para fornecer uma cadeia de suprimentos, a Internet tem sido de grande valia neste processo.

Segundo Wing (1998, p.147) “a retenção de clientes é uma das questões estratégicas mais importantes enfrentadas pelas empresas na década de 1990. A retenção é fundamental para aumentar os lucros e permanecer competitiva”.

Ainda segundo o referido autor (1998, p.147-148):

As empresas deveriam avaliar a migração de clientes e ter por meta a retenção do cliente. As empresas deveriam avaliar e modificar os programas de treinamento, os sistemas de informação, a estrutura organizacional, os procedimentos de atendimento de reclamações, os objetivos de tratamento, os incentivos e até mesmo a cultura da empresa.

Cabe ressaltar que a estratégia de retenção de clientes gera resultados positivos, uma vez que a maioria das pessoas prefere uma empresa que ofereça serviço de atendimento de qualidade ao cliente.

Segundo Wing (1998), em muitas empresas o trabalho de retenção de cliente é visto por muitos como enfadonho e entediante. O autor (1998, p.149) ainda esclarece que

As empresas que empreendem esforços para reter clientes possuem políticas de retorno de departamentos encarregados das reclamações de clientes e reuniões ocasionais com esses clientes. Todavia, segundo o autor, como são poucas as empresas que visam à retenção de clientes e ainda são poucas as que se engajam em estratégias agressivas e bem montadas de marketing que vise à retenção, satisfazendo os clientes e recuperando relações com clientes insatisfeitos.

O estudo realizado por Wing (1998, p.153) traz como contribuição para as empresas, várias sugestões para auxiliar na retenção de um maior número possível de clientes, entre elas destaca-se: confiabilidade; credibilidade;

capacidade de resposta; empatia; seleção dos funcionários da linha de frente; oferecer treinamento funcional suficiente; criar um sentido de participação; evitar a liberação prematura de produtos, conceitos e políticas; facilitar a vida dos clientes.

As sugestões acima, enfatizadas por Wing constituem-se em importantes contribuições à retenção do cliente, considerando que a empresa concorrente poderá também usufruir destes fatores para auxiliar no desenvolvimento do processo de fidelização.

Freemantle (1998, p.3) também fala da importância de agradar o cliente e defende o valor emocional no relacionamento com a empresa, ao dizer: “quando não há valor emocional num relacionamento não há efetivamente relacionamento; no máximo uma interação incidental e momentânea quando um cliente realiza uma transação e vai embora”.

O autor afirma, que faz-se necessário conseguir com que as pessoas se gostem mutuamente, pois "qualquer organização que não cuide disso inevitavelmente fracassará em motivar seu pessoal, fracassando portanto no serviço de atendimento ao cliente."

Em seu estudo, Freemantle (1998, p.5) citou empresas que ele chama de "simpáticas" ou "divertidas". Mas adverte: "Divertir e distrair os clientes pode criar um imenso valor emocional agregado, mas obviamente isso não é aplicável em todas as situações”.

De fato, em algumas transações sérias de negócios, é necessário se conscientizar de que o divertimento pode estar fora de questão, podendo depreciar o relacionamento que está sendo realizado.

Freemantle (1998, p.16) define o cliente como "a pessoa com quem você está tratando no momento e a quem você está tentando ajudar”.

Na visão deste autor (1998, p.18), para se ter sucesso nos negócios,

Precisamos mudar nossos próprios padrões de pensamento e sentimento a fim de melhorar o modo como os clientes pensam sobre nós e o que sentem a nosso respeito. Parte desse processo de desenvolvimento e aperfeiçoamento nossos próprios sentimentos e com isso agregamos valor emocional ao que pensamos e comunicamos.

Uma empresa que tem o objetivo de reter seus clientes investe no serviço de atendimento, afinal, é o cliente que, de uma forma ou de outra, dá a resposta positiva ou negativa à empresa.

Levitt (1990, p.3) ao discutir o relacionamento entre vendedor e comprador afirma que "o relacionamento entre vendedor e comprador raramente termina quando uma venda é realizada". Para o autor, esse relacionamento tende a ser intensificado cada vez mais, através do processo de fidelização adotado pela Empresa.

Desse modo, "a venda, então, meramente consoma o namoro e assinala o ponto em que o casamento é iniciado" (LEVITT, 1990, p.3).

Não basta vender, pois o ato de vender serviços é apenas o início de um relacionamento, nas empresas de telefonia, isto acontece com grande intensidade, pois o processo de pós-venda se estende em função dos serviços que serão demandados pelo cliente.

Para reforçar o assunto, ilustra-se o caso de uma empresa de telefonia celular que para manter a base de clientes enfrenta um grande desafio, pois, todas as ações da concorrência possuem influência direta nos clientes e o reflexo poderá ser positivo ou negativo, dependendo de quanto a ação provoca satisfação no cliente.

Toda empresa que se diferenciar das demais, no mercado, terão maior probabilidade de base de clientes menos vulnerável em relação às ações do concorrente.

O que se tem, muitas vezes, são empresas que não se preocupam com a administração do serviço ao cliente, visando à qualidade.

A citação abaixo, feita por Hutchison Jr. e Stolle (1994, p.96) comprova esta tendência.

A maioria das organizações não analisa a administração de serviço com o mesmo cuidado dispensado a outras funções como produção, marketing e distribuição do produto. Pelo fato de o serviço ser composto por muitos elementos – por exemplo, prazo de entrega, posição de estoque, assistência de engenharia e disponibilidade de peças para reparo, para mencionar apenas alguns deles-, torna-se difícil planejar o melhor pacote de serviço. Geralmente, serviço é tratado com base em experiência e julgamento. Administrá-lo deste modo significa não conseguir reconhecer a sua importância.

Ainda nesse contexto, Stone e Woodcock (1998) afirmam que a fidelização do cliente consiste de um conjunto de atitudes, crenças e desejos. Para conquistar a fidelização do cliente, a empresa precisa agir tanto na mente quanto no padrão comportamental deste. Afinal, o cliente é aquele que se classifica em eventual, regular, experimentador e defensor, sendo de crucial importância que estes estejam fidelizados na Empresa, pois atuam como marketing direto.

Quanto mais tempo um cliente permanecer fiel, mais lucro a empresa poderá obter, sendo de grande importância para o sucesso da Empresa um relacionamento continuado com o cliente.

2.1.6 Mercado de telecomunicações e seus profissionais

No Brasil, além de todas as variáveis que atingem o setor de telecomunicações, é necessário conviver com as constantes mudanças de ciclo nas empresas do setor, que compreendem a reestruturação nos quadros de funcionários, fusão de operadoras. Todas essas mudanças consistem em novos ajustes no perfil de qualidade da Empresa. Alguns analistas e fornecedores têm investido no potencial de crescimento em telefonia fixa, móvel e comunicação de dados do mercado nacional.

Na demanda de competitividade em que o mercado se encontra, esse profissional precisa ter conhecimento do segmento em que atua, da tecnologia, gestão do negócio, fidelização do cliente e rapidez de resposta na obtenção de resultados, pois o que importa, nesse caso, é que o profissional do setor mantenha uma atitude decisória do cliente, transmitindo-lhe confiabilidade.

O mercado tem buscado profissionais com maior qualificação, capazes de produzirem resultados mais eficientes. Estes profissionais precisam ter visão ampla do negócio e do segmento de mercado em que atuam, estarem aptos à evolução da tecnologia, considerando que todas essas variáveis influenciam, diretamente, nas tomadas de decisão da Empresa.

Nota-se que as empresas tendem, cada vez mais, contratar profissionais para desenvolver um determinado trabalho, durante um período pré-estabelecido, sem nenhum vínculo empregatício, caracterizando o talento

humano terceirizado com cronogramas específicos e, conseqüentemente, metas a serem atingidas.

A busca do mercado é por profissionais diferenciados, com experiência consistente no setor e boa formação acadêmica. É importante ressaltar que, cada vez mais, o sucesso das pessoas é medido por sua capacidade de resolver problemas nos negócios, no trabalho, nas relações sociais e familiares.

É possível caracterizar o perfil dos funcionários talentosos através de diversos fatores, tais como a realização das atividades; o espírito de liderança não coercitivo; a capacidade de argumentação e construção de estratégias que orientam a ação coletiva, para estabelecer conexões entre pessoas (rede de relacionamento adequado); a capacidade para conjugar compromissos múltiplos e realizar bem um volume razoável de tarefas; a percepção do desenho das empresas e compreender a conexão entre diversos campos para chegar aos objetivos finais; a flexibilidade para aprender. Pessoas talentosas geralmente sabem extrair das experiências pelas quais passaram, conhecimentos úteis que podem ser aplicados em outros contextos.

Em suma, pode-se afirmar que o funcionário, quanto mais qualificado, maiores serão suas chances no mercado de trabalho, conseqüentemente, as empresas empregadoras desses profissionais se tornarão mais competitivas. Pois, quanto melhor o capital intelectual, maiores serão as oportunidades de negociação entre as partes, cliente interno x cliente externo.

2.1.7 Classificação do cliente-consumidor

Neste trabalho, será adotada a terminologia "cliente-consumidor" para caracterizar o cliente da Empresa objeto de estudo dessa pesquisa. Não serão considerados os funcionários da Empresa como consumidores, apenas os ditos "clientes externos".

Juran (1993, p.18) considera que o "cliente é qualquer um que é afetado pelo produto ou processo". Para os fins desta pesquisa, serão apresentadas as seguintes classificações para clientes.

- Quanto ao uso do produto: processadores, comerciantes, usuários e público em geral (CARDOSO, 1998).

- Quanto à importância: clientes poucos, mas vitais; clientes muitos e úteis (JURAN, 1993, p. 93); e
- Quanto ao decisor de compra: consumidores finais e consumidores institucionais/industriais (KOTLER, 1998).

Gordon (1998) classifica os clientes como sendo: a) *prospects* – aqueles cujo perfil combina com o que a empresa está procurando; b) experimentadores – são os clientes *prospects* que começaram a explorar a empresa através das primeiras compras experimentais; c) compradores - que são os experimentadores que passaram a fazer negócios com a empresa, mas não freqüentemente; d) eventuais - aqueles que mantêm negócios eventuais com a empresa; e) regulares - os que compram há muito tempo, cuja confiança já está consolidada; f) defensores - clientes fidelizados a tal ponto de fazerem referências para outros, agregando mais valor à empresa.

Ao analisar o comportamento do cliente-consumidor, serão utilizados os fatores apresentados por Kotler e Armstrong (1998), entre outros.

Os fatores que possuem influência nos consumidores permitem a compreensão de aspectos individuais ou pessoais, que são considerados importantes, principalmente em decisões relacionadas a ofertas muito semelhantes.

Kotler e Armstrong (1998, p.103) agrupam esses fatores em culturais, sociais, pessoais e psicológicos que, por sua vez, são divididos em dois outros, a motivação e a percepção.

A motivação é o que leva uma pessoa a realizar uma compra, procurando satisfazer determinadas necessidades, enquanto que a percepção é o processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam informações para formarem uma imagem significativa do mundo.

Gianesi e Corrêa (1996) destacam outros fatores que podem influenciar as expectativas dos clientes-consumidores. Eles sugerem: a) comunicação boca a boca - recomendações que os clientes recebem de outros clientes que já possuem experiência com a empresa; b) experiência anterior - representada por conhecimento prévio em serviço, em outras ações de compra com a empresa; c) as necessidades pessoais - são aquelas que levam o cliente a buscar determinado serviço e que acabam suas expectativas; e, f) as

comunicações externas - a concorrência influencia bastante na percepção dos clientes, pois suas expectativas são criadas por aquilo que o concorrente oferece.

A tomada de decisão do cliente está sempre relacionada a vários tipos de riscos, tais como, risco de perdas; de ter prejuízos; de exposições sociais; no uso; de autovalor e de tempo.

O risco de uso é o temor de que o serviço não atenda às expectativas do cliente; o risco de autovalor caracteriza-se pelo medo de depreciação dos bens; já o risco de tempo consiste na influência negativa, resultando na perda do cliente.

Com relação ao comportamento do cliente-consumidor, no setor de telefonia, Giansi e Corrêa (1996), apresenta cinco critérios: 1) o custo, para avaliação quantitativa de serviço; 2) a credibilidade/segurança, que está diretamente relacionada ao grau de risco que o cliente está disposto a correr; 3) o acesso, que é a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor de serviço; 4) a competência, inerente à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço; e por último 5) a atmosfera, que se refere ao quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação de serviço.

Diante do exposto, os clientes-consumidores do setor de telefonia celular, são considerados exigentes, pois os mesmos buscam em uma mesma organização todos estes fatores e critérios explorados pelos autores.

Em todos os setores da economia, um novo mercado competitivo acabou gerando mais bens, mais serviços e mais clientes e, conseqüentemente mais opções a serem oferecidas.

Pode-se dizer que a competição encoraja as empresas, de cada setor, a descobrirem como oferecer aos clientes o maior valor possível. As empresas não devem tentar evitar a concorrência, devem sim, tirar proveito dela e do que pode ensinar e aprender com a mesma. É interessante para a empresa, saber contra ela está competindo.

As organizações devem identificar os concorrentes que realmente exercem impacto sobre sua empresa. Para tanto, a empresa precisa saber como o cliente faz sua escolha e utilizam seus bens oferecidos, a capacidade de seus concorrentes, suas estratégias e de novos entrantes no mercado.

Atualmente, o marketing de relacionamento é uma oportunidade atraente para uma empresa e é sobre este assunto a abordagem a seguir.

2.1.8 Marketing de relacionamento com o cliente

As empresas modernas querem os benefícios do marketing de relacionamento. Todas almejam a obtenção de resultados com as oportunidades que eles podem oferecer. Entre os resultados mais esperados estão a retenção do cliente e conseqüentemente, a receita financeira.

Segundo Corrêa Júnior (2002) “mesmo com toda evolução tecnológica e a facilidade de acesso às informações, as empresas ainda encontram uma certa dificuldade de estabelecer relações sólidas e produtivas com seus clientes”.

O autor acredita que os verdadeiros relacionamentos só são construídos “com contatos efetivos que geram experiência, que fazem histórias, que correm de boca em boca e que criam marcas e mitos no mercado”. As empresas devem se orientar, no sentido de se aproximarem mais dos clientes, para conhecê-los melhor e, conseqüentemente, encontrar formas diversas de elevar o índice de satisfação dos mesmos.

Para atender as expectativas dos clientes, define-se qualidade e marketing como sendo áreas especializadas em desenvolver e implementar as pesquisas. A função da qualidade é alinhar e retroalimentar as ações de planejamento estratégico.

Kotler (2002), em seu artigo *on-line* Qualidade, Preço e Serviço no futuro mercado na Internet, diz que é preciso esperar o inesperado. Certamente o mercado passará por algumas mudanças tão radicais nas próximas décadas, que soarão como ficção científica e, ainda assim, é possível antecipar algumas mudanças no futuro mercado.

Os consumidores de alta renda demandam bens de alta qualidade e bens personalizados. Já os de baixa renda preferem o básico, bens sem regalias e serviços com preços mais baixos.

Segundo Kotler (2002) o segredo de um bom preço consiste em imaginar para quem quer vender os serviços, ou o que eles pensam. O serviço e sua qualidade podem provar uma forte diferenciação no futuro, pois segundo o autor, os clientes consumidores estarão mais conscientes e exigentes. Eles

serão mais astutos ao avaliar o valor da sua oferta. O serviço será cada vez mais relevante em importância, como uma ferramenta competitiva.

O perfil do consumidor atual é de um consumidor mais informado e mais consciente sobre seus direitos, o que o torna mais exigente quanto ao atendimento e qualidade de serviços recebidos, daí a preocupação das empresas em melhor atendê-los.

Don Peppers (2002), no artigo *on-line Atendam seus clientes como gostariam de ser atendidos*, mostra que “o segredo do sucesso de vendas nas empresas não depende apenas da obtenção de novos clientes, mas também da retenção de clientes já conquistados”.

Segundo Peppers (2002) existem dois tipos de clientes “os que fazem uma reclamação da empresa para a empresa e os que reclamam da empresa para os outros clientes ou não”. Para Peppers (2002) o primeiro tipo de cliente é mais passível de fidelização, visto que, embora reclame, o faz para a empresa. O fato de entrar em contato com a empresa significa que preza a instituição – “se tiverem suas queixas atendidas, provavelmente permanecerão clientes e divulgarão os bons serviços que receberam”.

Ainda, o autor aconselha às empresas que saibam quem é realmente o seu cliente; descubram o que ele quer; e antes de tudo, tenham certeza de que seus serviços possuam qualidade compatível com o do concorrente. Em seguida, pensem em como mantê-lo. O autor ressalta ainda, a eficiência do marketing um a um e revela que as empresas que adotam o CRM (*Customer Relationship Management*) tiveram um aumento de 42% nas vendas, uma diminuição de 35% nos custos de vendas e uma queda de 40% nos custos de serviços. Está é uma das ferramentas disponibilizada no mercado atual, para contribuir no processo de gestão do relacionamento com o cliente.

O cliente é a ferramenta de sucesso, que deve estar sempre em evidência. Uma empresa não deve vender bens e sim soluções, pois atende de forma individual cada cliente. “A capacidade de tratar os clientes como indivíduos e desenvolver uma relação comercial duradoura hoje com eles é possível graças às novas tecnologias que permitem um coerente diálogo com os consumidores”.

Greenberg (2002, p.49) traz grandes contribuições sobre os pontos essenciais do programa de gestão do relacionamento com o cliente, entre eles,

ressalta a definição de cliente, os objetivos elementos e implementação da estratégia. Fazendo um breve resumo sobre esses pontos, este estudo pretende contribuir para enriquecimento da temática fidelização.

Porter (2002), um dos maiores especialistas mundiais em estratégias empresariais, afirma que o pensamento estratégico envolve a colocação de duas questões críticas, a saber: 1) a estrutura das indústrias e qual a sua tendência de evolução com o passar do tempo; 2) a atração do campo de atividade e seu modo de definição.

De acordo com a definição clássica, cliente-consumidor é o indivíduo ou grupo que paga por serviços. Mas segundo Greenberg (2002, p.49) “esse, porém é um conceito ultrapassado. No vocabulário do século XXI, cliente é o indivíduo ou grupo que troca valor com outra pessoa ou grupo”.

O autor explica que aí estão inseridos os funcionários, os formadores de opiniões e vendedores. Juntos, todos contribuem para determinar as estratégias a serem implantadas para a busca de soluções na empresa. Portanto, é necessário e importante saber, o quê e não apenas quem são os clientes de uma determinada organização.

Depois de se determinar quais e quem são os clientes de uma empresa, resta-lhe se concentrar nas estratégias que estabelecerão os objetivos e resultados a serem alcançados.

Segundo Greenberg (2002, p.50),

Infelizmente, porém, muitas empresas não conseguem concentrar-se na determinação de critérios formais e, dessa maneira, praticamente selam seu fracasso, antes mesmo de haver escolhido o pacote que usarão.

Segundo pesquisa citada no artigo de Greenberg, 74% das empresas em 2001, utilizaram essa ferramenta, mas, o autor adverte que necessário se faz um estudo de caso que mostre como o CRM pode contribuir para o sucesso dos objetivos e metas a serem alcançados.

O objetivo da proposta de valor é aumentar o número de clientes “x vezes” ou aumentar “x %” ou “(x+1)%”; é reduzir o tempo necessário para resolver problemas dos clientes ou, ainda, reduzir o número de horas dedicadas ao trabalho administrativo, para que a equipe de vendas possa vender mais, enfim, são infinitas as possibilidades de melhoria de gestão.

O CRM é uma ferramenta estratégica apoiada na tecnologia, que abrange a empresa em suas dimensões verticais e horizontais. O importante, nesse tipo de estratégia, é decidir a proposta de valor, criar o *business case*, avaliar os processos de negócios, identificar as tecnologias, determinar os riscos e examinar as mudanças culturais que podem ocorrer.

O autor adverte que os serviços de implementação dessa estratégia custam três vezes o preço das licenças de software, portanto, necessário se faz repensar a sua eficiência, se os termos de trabalho estão claramente estabelecidos e que seja escolhido um processo de gestão de mudança bem planejado. Assim, a empresa terá funcionários e clientes mais satisfeitos, terá maior receita e fará melhor uso de seus recursos.

As estratégias de posicionamento de cada empresa são apresentadas conforme as figuras 6, 7, 8 e 9, com o objetivo de conhecer a diferenciação de cada uma delas na tentativa de adquirir novos clientes e fidelizar os clientes atuais.

Todos os dados apresentados, referentes às estratégias de mercado, foram extraídos através de levantamento feito pelo departamento de marketing pertencente à Empresa pesquisada e serão consideradas as ações promovidas pelas empresas concorrentes no primeiro semestre do ano de 2001, para facilitar o entendimento e o comportamento do mercado neste período.

Portanto, serão apresentados seus planos tarifários, seus principais serviços disponibilizados para os clientes e suas principais ações na conquista de *Market share*.

Para essa sistemática de integração é necessário que se promova a comunicação e o compartilhamento intenso das informações, se possível com suporte de uma base de tecnologia da informação, como softwares, e outros; equipes de trabalho multifuncionais, treinadas para exercitar sua capacidade técnica e funcional, com responsabilidade e autonomia; conscientização do pessoal interno, sobre as diferenças existentes no que é qualidade para o cliente externo e para a empresa; mudança na forma agir priorizando a qualidade e os resultados do negócio; diálogo na tomada de decisões, com reuniões regulares.

EMPRESAS	INVESTIMENTO	AÇÕES INSTITUCIONAIS	FOCO DAS AÇÕES	NATUREZA PRIMÁRIA			NATUREZA SECUNDÁRIA	RESULTADOS
				PREÇO	PROMOÇÃO	PLANOS	COMODIDADES	
– Maxitel	<ul style="list-style-type: none"> – Lançamento de novos serviços; – Ampliação da sua área de cobertura – <i>Call Center</i> – Tecnologia – Qualificação dos Atendentes; – Acessórios – Aquisição de novas bandas; – Criação de uma <i>holding</i>. – Transição para a nova marca TIM. – Tecnologia GSM 	<ul style="list-style-type: none"> – Campanha Maxitel Comunidade Líder; – Parceria com o Lar Chico Xavier de Uberlândia; – Parceria com a penitenciária de Uberlândia; 	<ul style="list-style-type: none"> – Mercado corporativo – Relacionamento com o cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> – Reajuste dos planos; – Cobrança por serviços diferenciados; 	<ul style="list-style-type: none"> – Lançamento do serviço WAP e <i>E-commerce</i>; – Novos planos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Corporativos – Planos tarifários para segmentos que ainda não possuam celular. 	<ul style="list-style-type: none"> – Aumento de cobertura 	<ul style="list-style-type: none"> – O ano de 2000 foi fechado com um prejuízo de R\$ 527 milhões, no primeiro semestre de 2001. A Empresa não conseguiu reverter e tem até 2003 para registrar lucro.

Figura 6: Resumo das ações implantadas pela concorrente Maxitel.

Fonte: elaborada pela autora.

EMPRESAS	INVESTIMENTO	AÇÕES INSTITUCIONAIS	FOCO DAS AÇÕES	NATUREZA PRIMÁRIA			NATUREZA SECUNDÁRIA	RESULTADOS
				PREÇO	PROMOÇÃO	PLANOS	COMODIDADES	
- Americel	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do subsídio de aparelhos; - melhorias dos serviços; - ampliação na área de cobertura; - lançamento de serviços adicionados. 		<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia para aumentar a base de clientes em 94%; - revisão da política de lojas próprias; - lançamento do novo site; - <i>Call Center</i> virtual; - atendimento <i>on-line</i> via Chat; - Foco no público jovem. 		<ul style="list-style-type: none"> - Lançamento de novos planos pós-pago; - lançamento do serviço WAP e <i>Short message</i>; - lançamento do serviço torpedo; - criação de um programa de retenção com descontos para compra de aparelhos; - lançamento do serviço CSD. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lançamento de duas novas versões de planos de franquia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de cobertura. 	<ul style="list-style-type: none"> - No primeiro semestre de 2001, a receita líquida foi negativa.

Figura 7: Resumo das ações implantadas pela concorrente Americel.

Fonte: elaborada pela autora.

EMPRESAS	INVESTIMENTO	AÇÕES INSTITUCIONAIS	FOCO DAS AÇÕES	NATUREZA PRIMÁRIA			NATUREZA SECUNDÁRIA	RESULTADOS
				PREÇO	PROMOÇÃO	PLANOS	COMODIDADES	
- Tess	- Ampliação da rede e marketing; - troca de tecnologia.		- Agressividade para aumentar a rentabilidade através do consumo de cartões pré-pago e no subsídio de aparelhos no pós-pago; - ações de <i>telemarketing</i> junto aos clientes da empresa de telefonia celular pesquisada; - lançamento do programa de fidelização. - lançamento de dois planos para o mercado corporativo.	- Plano Tess com tarifas diferenciadas.	- Lançamento de plano - grupo, com compartilhamento de minutos; - bônus de 100 reais nos planos minutos ou plano-grupo.	- planos de serviços e tarifas para clientes mais rentáveis da operadora concorrente; - plano Tess Universitário	- Parceria com as empresas Serasa e Microsiga.	- No primeiro semestre de 2001 a receita líquida foi negativa em R\$ 242 milhões.

Figura 8: Resumo das ações implantadas pela concorrente Tess.

Fonte: elaborada pela autora.

EMPRESAS	INVESTIMENTO	AÇÕES INSTITUCIONAIS	FOCO DAS AÇÕES	NATUREZA PRIMÁRIA			NATUREZA SECUNDÁRIA	RESULTADOS
				PREÇO	PROMOÇÃO	PLANOS	COMODIDADES	
- Empresa Pesquisada	- Ampliação do Programa de Relacionamento.	- Utilização da tecnologia de Vídeo conferência para transmissão de cirurgia cardíaca entre o centro médico de Uberlândia e Ribeirão Preto. - doações dos pontos do programa de relacionamento, não utilizados pelos clientes, para o Projeto Criança;	- Programa de relacionamento; - sistema de reconhecimento de fala na Central de Atendimento; - loja de multiserviços de telecomunicações; - parceria com a TAM e Editora Abril.	- Unificação das tarifas para ligações dentro de sua área de atuação para planos pós e pré-pagos.	- Mudança de planos gratuitamente.	- Seis planos tarifários, cada um com características específicas ao consumidor;	- Parceria com a Caixa Econômica Federal para vendas de cartões pré-pagos, em todo o território nacional; - disponibilização do serviço de <i>roaming*</i> para clientes dos planos pré-pagos.	- No primeiro semestre de 2001 a receita líquida foi negativa em 321 milhões.

* *Roaming* – Expansão intermunicipal de área de acesso para pré-pagos.

Figura 9: Resumo das ações implantadas pela Empresa de telefonia celular pesquisada.

Fonte: elaborada pela autora.

Faz-se necessário criar indicadores de desempenho com definição de metas desafiadoras e alcançáveis, de tal forma a gerar um esforço e vontade de realização e que os resultados destes sejam medidos e monitorados em termos de adequação do processo.

Adaptando a proposta de Albrecht (1992), com os subsídios da qualidade, devem ser feitas análises críticas pela diretoria da empresa, com planos de ação, considerando e avaliando problemas e oportunidades de melhoria; priorizando mudanças e ações necessárias; redesenhando processos e retreinando pessoas e reintegrando processos e pessoas com base no novo desenho ou proposta.

2.2 Considerações do capítulo

Os conceitos fundamentais da teoria da fidelização possibilitaram a identificação de melhorias, baseados nas abordagens dos autores relacionados ao assunto e que puderam agregar a este estudo uma contribuição para a sustentação do modelo proposto.

É preciso priorizar-se em determinados clientes e fazer todo possível para conservá-los, elaborar uma política de preços, níveis de serviços voltados para o crescimento da fidelidade.

Para essa realidade, é necessário que cada funcionário da empresa perceba que sua única razão de existir é encontrar um cliente que queira pagar por seus serviços, que pense que sua empresa é a melhor do mundo, que fique satisfeito e fiel a ela.

A sistemática de integração das áreas operacionais da empresa deve ser analisada com o foco na satisfação do cliente externo, identificando suas necessidades e requisitos como entrada de todo o processo da organização, estratégia ou gestão. Caracterizada pela direção da empresa, a sistemática de integração é responsável pela clara definição das políticas empresariais, valores e objetivos, a liderança; deve ser efetiva com força administrativa, para implementar as referidas políticas e a integração dos processos, com mudanças na estrutura e na cultura organizacional, pois através desta liderança, gradativamente, se formarão profissionais competentes e comprometidos com os resultados da organização.

O novo modelo apresentado deve ocorrer em ciclos sucessivos, que permitirão a melhoria contínua dos resultados da Empresa e a perfeita integração dos processos e pessoas.

Conforme a teoria aponta, o que se define com ciclos sucessivos são as estratégias de Fidelização aplicadas pela empresa, que deverão ser revistas constantemente em decorrência da competitividade, da movimentação, da concorrência e da qualidade dos serviços prestados ao cliente. Estas estratégias deverão contribuir para a melhoria da percepção de valores e revitalização de benefícios oferecidos aos clientes, pois, são fatores que influenciam a fidelização.

Baseado nos aspectos da qualidade a empresa deverá se estruturar adotando programas de gestão de processos, melhorias contínuas de forma planejada, organizada e com monitoramento constante dos serviços de atendimento aos clientes, prestados pela empresa.

Estes serviços deverão ser diferenciados a partir da implantação do novo modelo, por considerar que para manter seus clientes fiéis, o momento de contato com os mesmos, denominado “momento da verdade” é que irá comprovar a eficiência e eficácia da empresa em seus processos internos, pessoal capacitado, flexibilidade nas negociações, prazo para a resolução de problemas e retorno das pendências para cada cliente atendido.

As variáveis que compõe o ciclo de serviços dão sustentabilidade ao modelo, no que se refere ao perfil do atendente, que irá promover a recepção dos clientes da empresa, tanto no atendimento pessoal quanto no telefônico.

Entende-se que os clientes, cada vez mais, se tornarão exigentes e conhecedores de seus direitos e que a empresa deve se preocupar e assegurar de que seus clientes retornarão.

Os clientes de empresa de telecomunicações já perceberam as transações do setor e passaram a fazer suas próprias escolhas em termos de equipamento e de operadoras para serviços telefônicos, com isso fazem uma seleção mais cuidadosa entre as várias empresas prestadoras de serviços buscando os melhores benefícios de preços e performance.

A cada experiência do cliente com a empresa, ele poderá comprovar quais são os diferenciais oferecidos, optando por ficar ou não fiel à empresa.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo foi desenvolvido no setor de Relacionamento com o Cliente da Empresa pesquisada. A pesquisadora teve acesso aos documentos da empresa no período de 1999 a 2002. Como instrumento para o desenvolvimento da pesquisa, foram efetuadas observações e entrevistas na referida empresa, visando identificar os pontos positivos e negativos das ações relação aos cancelamentos. Foram encontrados pontos positivos e negativos, comparados com a teoria e, por fim, foi apresentado um modelo para viabilizar um conjunto de normas e procedimentos para definir uma política de retenção de clientes na Empresa pesquisada.

Segundo Yin (1994), o estudo de caso permite fazer pesquisa baseada na experiência com o intuito de investigar fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real.

A metodologia adotada no processo investigatório dessa dissertação caracteriza-se por um estudo de caso e por ser uma estratégia metodológica em que participa não somente do fenômeno observado como também do planejamento de um novo modelo, tem-se a pesquisa-ação.

Segundo Silva (1986, p.131) pesquisa-ação é:

(...) uma modalidade de pesquisa enfaticamente explicitada por Michel Thiollent, cuja característica fundamental é sua vinculação com a resolução de problemas coletivos através da participação conjunta dos pesquisadores com os grupos interessados.

É importante ressaltar que neste tipo de pesquisa, Thiollent (1992, p.16) apresenta sete aspectos característicos dessa estratégia metodológica:

- Há uma ampla e explícita interação entre pesquisador e pessoas implicadas na situação investigada;
- Desta interação resulta a ordem das prioridades do problema a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ação coletiva;
- O objeto de investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontradas nesta situação;

- O objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou, pelo menos, em esclarecer os problemas da situação observada;
- Há, durante o processo, um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação;
- A pesquisa não se limita a uma forma de ação (risco de ativismo); pretende-se aumentar o conhecimento ou nível de consciência das pessoas e grupos considerados.

Diante do exposto, vale ressaltar que este estudo apresenta um modelo que mantenha a base de clientes de uma empresa de telefonia celular por acreditar que em um mercado de concorrência é de fundamental importância que as empresas promovam ações mais focadas na retenção de seus clientes, por ser mais eficaz a retenção do que a tentativa de conquistar novos clientes.

Já, o estudo de caso, segundo Yin (1994) permite fazer pesquisa empírica com o intuito de investigar fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real.

Godoy (1995) salienta que o estudo de caso é um tipo de metodologia de pesquisa de caráter qualitativo e é uma estratégia muito importante para viabilização de um estudo. O autor afirma que o estudo de caso exige uma seleção apropriada de metodologia de investigação para que as observações possam ser descritas com maior precisão.

Diante dessa pequena introdução, delinea-se a pesquisa, como pode ser observado nas seções apresentadas a seguir.

3.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa, que teve caráter teórico-empírico, foi desenvolvida sob forma de estudo descritivo. Justifica-se o método escolhido pela natureza da situação estudada.

Segundo Triviños, (1987) este tipo de estudo permite aos pesquisadores uma maior interação com determinado problema. Neste tipo de pesquisa, de acordo com o autor, necessário se faz a realização de entrevistas, o emprego de questionários e, também a revisão da literatura. E esta pesquisa foi efetivamente realizada com a revisão bibliográfica, observação e questionários.

Tendo em vista que a consulta bibliográfica fornece ao pesquisador, importantes subsídios teóricos para a realização da pesquisa, procurou-se neste trabalho, direcionar a pesquisa bibliográfica às considerações gerais sobre concorrência,

focando-se a competitividade e o aumento da concorrência, conceitos relacionados à gestão da qualidade. Buscou-se expor a teoria existente sobre a Retenção de Clientes e ainda dados sobre a Empresa objeto de estudo – com o objetivo de compreender e conhecer melhor esta organização. Para tanto, apresenta-se desde uma breve história sobre Empresa até diversos enfoques teóricos para permitir um delineamento descritivo.

As observações realizadas e as respostas dos questionários respondidos possibilitaram o conhecimento das opiniões sobre a realidade desse setor. Estes dados permitiram a identificação das oportunidades de se manter clientes, uma vez que a empresa passou a conhecer melhor quais os reais motivos pelos quais seus clientes alegavam para deixá-la.

Neste contexto, mais uma vez pôde-se evidenciar que a teoria aplicada no estudo dava sustentação ao que a empresa acabará de conhecer, pois através do conhecimento dos motivos de cancelamento fez-se um estudo de mercado que apontava para a constatação de que a perda de alguns clientes significava uma maior dedicação da empresa em conquistar outros novos clientes. Com isto, a Empresa passou a promover maiores investimentos em novas ações de campanhas de marketing, ou seja, os dados representavam uma realidade até então desconhecida em profundidade pela empresa.

O estudo de caso possibilitou uma visão mais abrangente das falhas deste setor na Empresa de telecomunicações. Através das respostas das entrevistas os clientes se manifestaram de forma a retratar melhor a realidade, uma vez que, a empresa informou aos mesmos que se tratava de uma pesquisa, onde o resultado estaria sendo avaliado e novas ações seriam implementadas através dos resultados obtidos.

As descrições e aplicações centraram-se na compreensão do processo adotado pela empresa no que se refere ao cancelamento do uso dos produtos, propiciando, assim, as bases para a construção de um novo modelo de trabalho de relacionamento com o cliente com objetivo de retenção dos mesmos na empresa, tornando-a mais competitiva.

A aplicação se deu através de um processo interativo dentro da empresa, em função das intervenções que foram realizadas durante o desenvolvimento do trabalho. Estas intervenções tornaram-se necessárias uma vez que, para toda implantação de um novo processo existe a fase de ajustes e adaptações, devido à

complexidade e à maturação do processo. Uma vez aplicado, o novo modelo tornou-se um diferencial de competitividade para a empresa, pois na região de sua área de atuação, nenhuma outra operadora de telefonia celular havia implantado nenhum processo que contemplasse a retenção de seus clientes.

Como a aplicação foi realizada de forma interativa entre pesquisadora, empresa, foi organizada uma equipe que trabalhou diretamente com o projeto, possibilitando assim, novas melhorias durante a fase de sua implantação.

3.2 Desenvolvimento do processo metodológico

De acordo com os aspectos abordados na revisão literária, desenvolveu-se um processo metodológico, através de entrevistas aplicadas, objetivando obter conhecimento da situação atual em que se encontrava a Empresa, no que tange aos seus índices de cancelamentos de serviços. O Processo metodológico proposto desenvolveu-se, conforme as descrições dos itens 3.2.1 a 3.2.2 a seguir.

3.2.1 Identificação das causas relevantes dos motivos de cancelamento dos serviços

Propôs-se promover o levantamento histórico dos índices de cancelamento da empresa e dos motivos mais relevantes durante o ano de 1999; identificar as causas através de pesquisas documentais pertencentes à empresa e disponibilizadas para a pesquisadora no decorrer do estudo.

Com base nestes documentos, foi possível obter conhecimento da real situação da empresa, no que se referia aos seus índices de cancelamentos; o mapeamento do processo de atendimento às solicitações de cancelamento dos serviços foi realizado a fim de identificar os procedimentos adotados para o registro dos mesmos, ou seja, para identificar qual sistema de consolidação das solicitações e, também, conhecer a sistemática utilizada pelo atendente durante o atendimento ao cliente (Figuras 11 e 12).

De posse do levantamento documental, da observação e do conhecimento da sistemática de registro dos cancelamentos, o pesquisador passou, neste estágio, a realizar a análise dos dados coletados, a leitura dos mesmos e a consolidação através das Figuras 14 a 18.

A Empresa utiliza-se de uma ferramenta de gestão, que é um software que possibilita o conhecimento dos motivos de cancelamentos dos serviços por região, para facilitar a análise dos dados coletados pelo atendimento dos clientes-consumidores. Todos os históricos apresentados estão registrados nas bases de dados da empresa através de seus sistemas operacionais, com o objetivo de possibilitar a rastreabilidade.

Em seguida inicia-se a exploração do processo de construção do novo modelo para fidelização e retenção de clientes.

3.2.2 Construção do novo modelo para a fidelização e retenção de clientes

Com base na revisão literária, no levantamento teórico e empírico e no marco teórico promove-se a construção do novo modelo, conforme item 4.3, com o objetivo de redução e/ou eliminação dos índices de cancelamento identificados na figura 6.

O novo modelo desenvolveu-se com base na teoria da fidelização, aproveitando os resultados obtidos na pesquisa realizada no período de 1999-2000, no levantamento histórico e na análise dos dados coletados.

Também o novo modelo tem sua construção fundamentada em oito etapas (figura 19); No modelo é criada uma abordagem diferenciada para a retenção de clientes-consumidores na Empresa, implementando um conjunto de estratégias de fidelização de clientes.

Dentro do modelo proposto consideram-se algumas variáveis, como o programa de fidelização que engloba a percepção de valores e a revitalização de benefícios. E, ainda, desenvolve-se um ciclo de estratégia de fidelização, considerando os fatores que influenciam na tomada de decisão do cliente, e na seqüência da pesquisa, promove-se a avaliação da aplicação do novo modelo.

3.2.3 Avaliação da aplicação do novo modelo

Para a avaliação da aplicação do novo modelo, considerou-se a evolução dos resultados obtidos através de comparativos do período de 1999 a 2001. A implantação do novo modelo, o alcance dos objetivos específicos do estudo, sua funcionalidade e restrições, acompanhamento das ações propostas e recomendações sugeridas.

Ainda na avaliação da aplicação do novo modelo, propôs-se uma nova gestão na tratativa dos cancelamentos dos serviços a fim de sanar as deficiências identificadas no processo (Figura 11); criou-se posições de atendimento exclusivas para a recepção do cliente e sugeriu-se uma nova sistemática na contratação do atendente, que irá promover esta recepção; e estabeleceram-se novas diretrizes de negociação com o cliente.

Para o nivelamento do conhecimento e ajustes dos processos, passou-se a efetuar reuniões de pontos de controle entre as equipes dos atendimentos pessoais e telefônicos.

Por fim, estabeleceu-se uma mudança cultural na empresa, fortalecendo o comprometimento de seus funcionários, criando então uma estratégia de diferenciação no que se refere ao atendimento ao cliente.

CAPÍTULO IV

ESTUDO DE CASO

No capítulo quatro, serão apresentados o histórico da empresa, identificação das causas relevantes de cancelamento dos serviços, a construção do novo modelo para a fidelização e retenção de clientes e a avaliação da aplicação do novo modelo.

4.1 Histórico da Empresa

Empresa fundada em 15 de fevereiro de 1954, na cidade de Uberlândia de Minas Gerais. Atualmente, com mais de 1 milhão de linhas instaladas, entre telefones fixos e celulares, a empresa atende uma população de mais de 2,6 milhões de habitantes em Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul.

4.2 Caracterização da situação anterior

De acordo com o levantamento histórico realizado durante o estudo, o índice total de cancelamentos dos serviços da empresa no setor de atendimento ao cliente, foi de 11,7% da base de clientes durante o ano de 1999.

Do total dos cancelamentos realizados ao longo do ano de 1999, destaca-se, a seguir, as causas mais relevantes de cancelamento dos serviços, dentre elas o motivo relacionado à mudança para outra operadora, que representava 47,69% dos cancelamentos a pedido do cliente do uso dos serviços celulares (Figura 10).

Os cancelamentos do uso de serviços que se davam pelo motivo “Mudança para outra operadora” ocorriam conforme variáveis abaixo relacionadas:

- Cancelamentos efetivados sem nenhuma análise por parte da Empresa;
- Atendentes pessoais descomprometidos com o bom atendimento ao cliente, em função ao volume de ocorrência;
- Ausências de infra-estrutura e qualidade na mão-de-obra da Empresa;
- Efetivação do cancelamento somente pelo atendimento pessoal;
- Não acompanhamento pela gerência dos motivos de cancelamentos.

Motivos de cancelamentos (1999)	N.º Clientes	Percentual
Perda/roubo	413	3,54%
Mudança do cliente dentro da área de atuação	486	4,17%
Economia doméstica	678	5,82%
Instalação telefone fixo	736	6,31%
Outros	767	6,58%
Problemas com o aparelho	1179	10,11%
Preço assinatura	1839	15,78%
<i>Mudança para outra operadora</i>	<i>5559</i>	<i>47,69%</i>
Total de cancelamento a pedido do cliente	11.657	100,00%

Figura 10: Histórico dos cancelamentos no ano de 1999.

Fonte: Banco de dados da Empresa.

A figura 11 representa através de fluxograma como era realizado o processo dos registros de atendimentos.

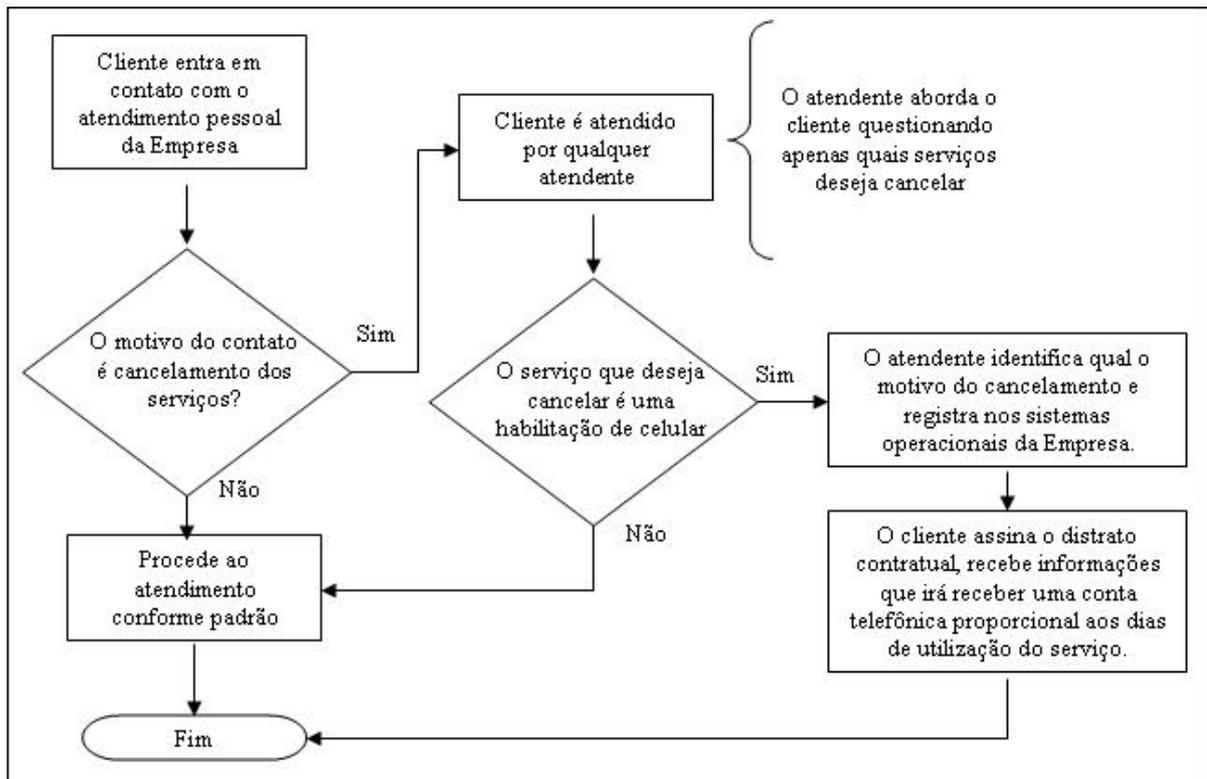


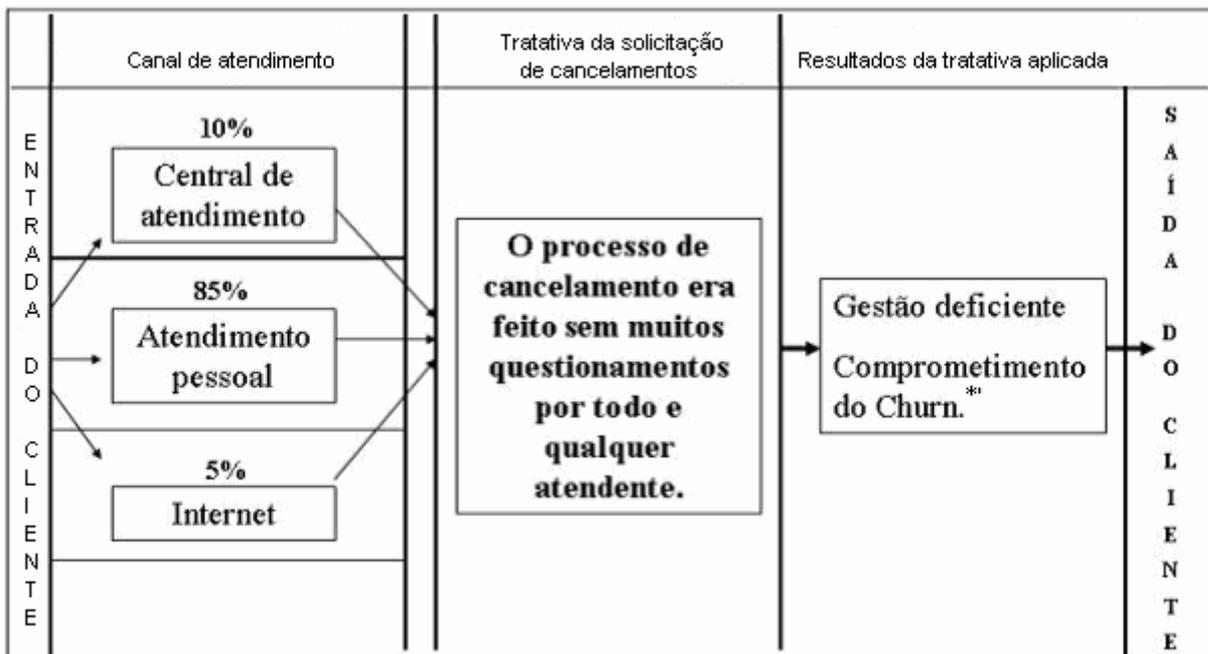
Figura 11: Fluxograma do processo de atendimento para cancelamentos a pedido do cliente antes do modelo proposto.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme figura 11, o processo de saída do cliente não era evidenciado de maneira detalhada e a Empresa não possuía controle de seus índices de cancelamentos de serviços, o que dificultava a tomada de decisão.

O atendente se limitava a apenas registrar os motivos que os clientes alegavam para estar deixando a Empresa. Estes motivos eram registrados nos sistemas operacionais da Empresa, e ao final de cada mês, fazia-se um consolidado dos mesmos, porém, sem nenhuma ação efetiva para diminuir os índices encontrados.

Neste processo evidenciou-se que o atendimento aos clientes era realizado apenas pelo “Atendimento Pessoal” da Empresa.



* Churn: índice equivalente aos cancelamentos dos serviços.

Figura 12: Identificação do canal de atendimento utilizado pela Empresa no ato da solicitação do cancelamento.

Fonte: Elaborado pela autora.

A figura 12 complementa a figura 11, que evidencia o canal de atendimento ao cliente que solicitava o cancelamento e como era feito esse processo. Destaca-se o canal do atendimento pessoal, que representava 85% das solicitações, antes do modelo proposto, caracterizando que o momento vivenciado na Empresa pede inovações uma vez que, o cliente estando pessoalmente na empresa, dificulta-se a reversão da sua tomada de decisão.

Diante dos resultados apresentados, optou-se por aplicar uma entrevista de satisfação ao cliente no ato do atendimento (Anexo I), durante o ano de 2000, a fim de identificar os reais motivos dos cancelamentos realizados a pedido do cliente e quais seriam as alternativas para se reduzir os atuais índices de cancelamentos, mediante uma aplicação de um modelo de fidelização.

Nesta fase fez-se a análise dos dados através da consolidação dos resultados obtidos na pergunta n.º 1 da entrevista aplicada ao cliente e seus registros nos sistemas operacionais da Empresa.

As demais perguntas contidas na entrevista referem-se à percepção do cliente no que tange ao interesse da Empresa em mantê-lo fidelizado; à identificação do perfil dos profissionais da Empresa; à entrada do concorrente e à diferenciação do atendimento, uma vez que, tudo isso implica nas variáveis do Ciclo de Serviços (Figura 22).

Segundo a entrevista aplicada, a quantidade de cancelamentos mensais atingiu uma média de 900 clientes (Figura 13).

Quantidade de clientes	900/mês
Quantidade de dias	30
Razão	900/30
Total	30 clientes dia

Figura 13: Quantidade de clientes que efetuavam cancelamento por mês.

Fonte: Banco de dados da Empresa.

As figuras a seguir representam o resultado consolidado da entrevista realizada junto aos clientes da Empresa, no ano de 2000.

Pergunta 1 – Quais os principais motivos que levaram você ao cancelamento do uso dos serviços celulares desta Empresa?

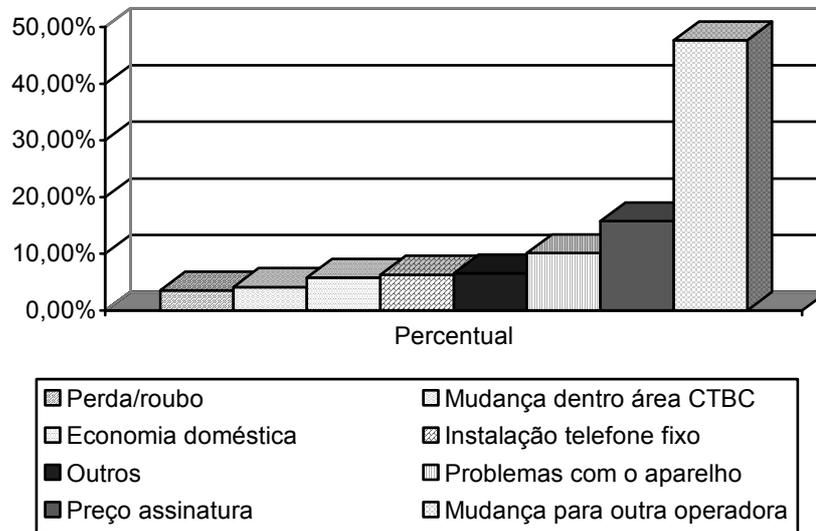


Figura 14: Motivos de cancelamentos.

A figura 14 demonstra os percentuais dos motivos de cancelamentos identificados na figura 11 classificados em ordem crescente.

Pergunta 2 – Você percebe alguma ação da Empresa no sentido de mantê-lo fidelizado?

	N.º de Clientes	%
Não	8.160	70%
Sim	2.914	25%
Não sei	583	5%
Total	11.657	100,00%

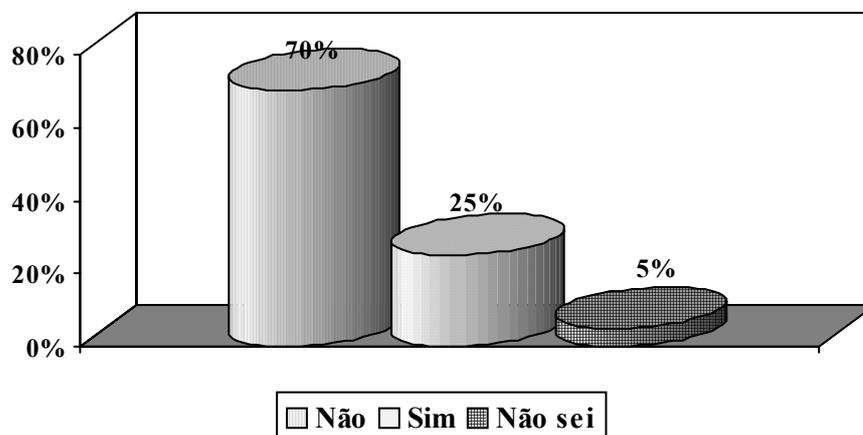


Figura 15: Parecer do cliente no ato do cancelamento.

A figura 15 apresenta uma avaliação negativa em relação à existência de uma política de retenção de clientes, na Empresa. Pois na entrevista aplicada notou-se que 70% dos clientes optaram por afirmar que a Empresa não possuía nenhuma ação efetiva de fidelização.

A gestão da qualidade enfatiza a importância de haver mudanças e aceitação das mesmas, visto que se não há mudança de pensamento também não há mudança de atendimento, conseqüentemente, não haverá melhorias nos processos de relacionamento com o cliente.

As empresas conservadoras apresentam forte resistência às mudanças, ocasionando insatisfação ao cliente. Esta resistência pode levar o cliente ao cancelamento do uso dos serviços, visto que em um ambiente de competição das empresas, o cliente é atraído pelas inovações, seu comportamento é impulsionado pela grande demanda de ofertas, o que compromete o processo de decisão do consumidor.

Pergunta 3 – Na sua opinião, no processo de atendimento ao cliente que deseja cancelar o uso de serviços da Empresa, quais as características que um atendente deve ter?

	N.º de Clientes	%
Negociador	6.994	60%
Ter conhecimento das políticas de retenção da Empresa	2.331	20%
Ter poder de persuasão	1.166	10%
Ser dinâmico	1.166	10%
Total	11.657	100,00%

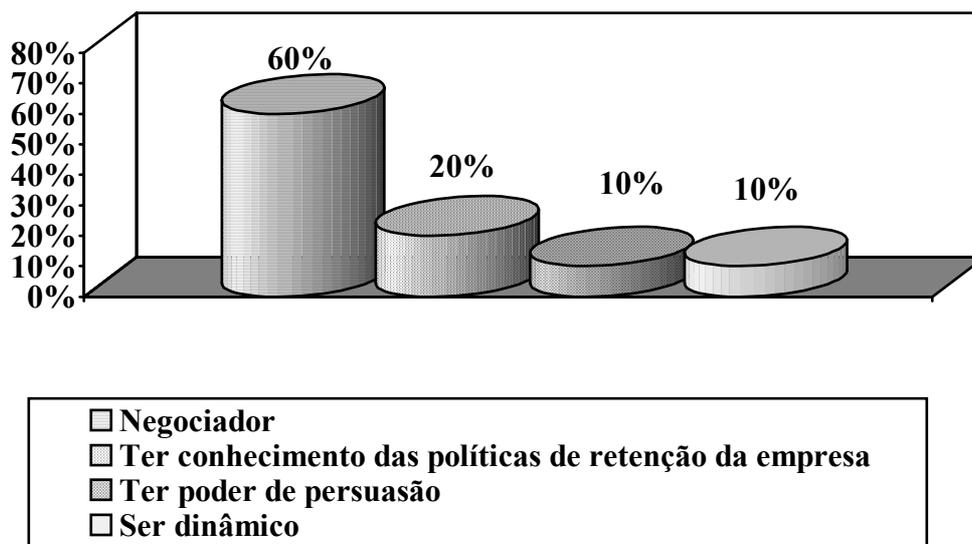


Figura 16: Perfil do atendente na visão do cliente.

A figura 16 apresenta as características mais importantes, ponderadas pelos clientes, que um atendente do setor de atendimento deve ter. As respostas dadas mostram a necessidade do bom atendimento. Infere-se assim, que o importante para o cliente é que o atendente tenha poder de negociação na tentativa de evitar o cancelamento do serviço contratado.

Pergunta 4 – Você percebe que a entrada do concorrente foi motivo para que a Empresa tentasse retê-lo em sua base?

	N.º de Clientes	%
Não	11.070	95%
Sim	587	5%
Total	11.657	100,00%

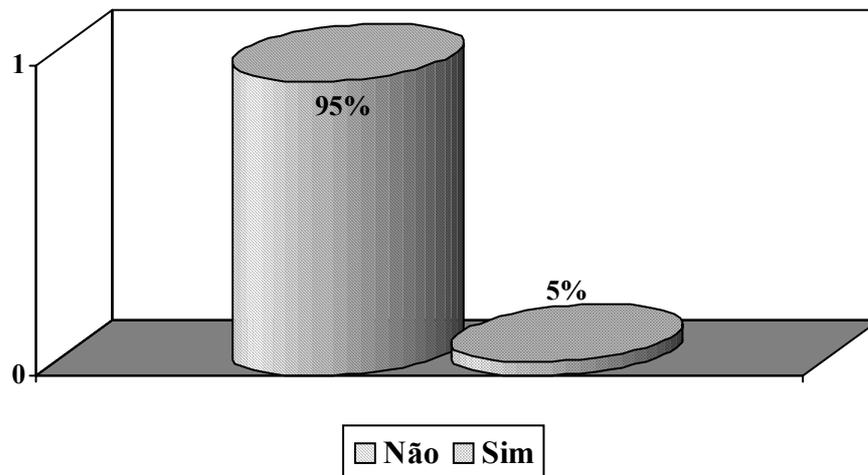


Figura 17: Percepção do cliente frente à tentativa de retenção.

A figura 17 demonstra a falta de ações da Empresa na tentativa de manter sua base mediante a entrada do concorrente. Os resultados obtidos mostram que o cliente utiliza os serviços, este estágio é que produz satisfação ou insatisfação que pode ou não construir fidelidade. O cliente-consumidor busca as opções disponíveis em função da importância que confere a certos atributos ou benefícios do serviço. A falta destes atributos ou benefícios faz com que o cliente tenha uma percepção negativa da Empresa contratada.

Pergunta 5 – Na sua opinião ter um processo de atendimento exclusivo ao cliente que deseja cancelar o uso dos serviços da Empresa é importante?

	N.º de Clientes	%
Não	1.165	10%
Sim	10.492	90%
Total	11.657	100,00%

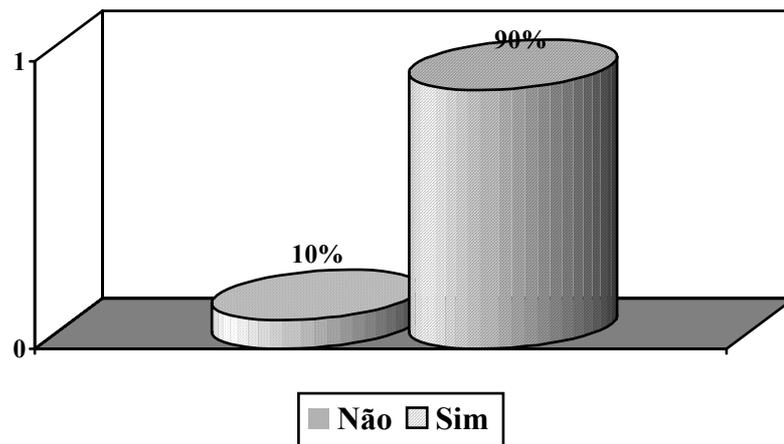


Figura 18: Setor exclusivo para atendimento aos clientes que desejam cancelar o uso dos seus serviços.

A figura 18 apresenta a opinião dos entrevistados sobre a importância de se ter um setor exclusivo para atendimento aos clientes que desejam cancelar o uso dos seus serviços.

No caso dos dados coletados nas entrevistas aplicadas no ano de 2000, as respostas foram interpretadas quantitativamente, em porcentagens, visando à identificação das características ou ocorrências mais comuns no setor de atendimento ao Cliente. Estas informações foram apresentadas sob forma de entrevista para melhor compreensão (Anexo II).

Verificou-se através dos resultados obtidos os pontos positivos e negativos do processo existente na Empresa no momento do cancelamento do uso dos serviços. A partir desses resultados, estruturados em gráficos, estabeleceu-se o perfil do setor. Com este perfil e baseado na teoria da fidelização procedeu-se à concepção de um novo modelo que pudesse diminuir os índices de cancelamentos de serviços oferecidos pela Empresa, gerando a situação proposta.

Tendo em vista a quantidade de informações coletadas optou-se por selecionar apenas as considerações relevantes para o tema em questão.

Com relação aos dados obtidos foram identificados diversos fatores que levaram à necessidade de se criar um novo modelo. Estes fatores foram agrupados em duas categorias, são elas:

1 – Categoria documental – informações obtidas através dos seguintes documentos internos da empresa: instruções para atendimento; relação de motivos de cancelamentos; quantidade e histórico de clientes que efetuaram cancelamentos;

2 – Categoria observacional – são informações obtidas através de análise pessoal feita pela pesquisadora, tais como horário de maior fluxo de cancelamentos; relacionamento atendente/cliente; infra-estrutura da empresa para o atendimento ao cliente, gestão dos motivos de cancelamentos identificados, mão-de-obra pouco qualificada, atendimento descentralizado, ofertas e percepção de valores e revitalização de benefícios, comprometimento em preservar o cliente, preocupação apenas em obter novos clientes, ausência de política de retenção.

Diante dos resultados obtidos observou-se que a Empresa não apresentava um sistema de gestão eficaz no que tange ao controle dos cancelamentos solicitados pelos clientes, reforçando assim a inópia do setor de atendimento.

As características dos cancelamentos apresentados na figura 10 possibilitaram avaliar que para qualquer empresa o percentual de 11,7% de cancelamentos, em sua base de clientes pode ser considerado preocupante, pois demonstra que sua prestação de serviços não está em conformidade com a teoria da qualidade.

Em decorrência desta não-conformidade propôs-se o desenvolvimento de novo Modelo, que pudesse identificar as oportunidades de melhoria no processo de cancelamento dos serviços da Empresa pesquisa.

4.3 Aplicação do novo modelo

A aplicação do novo Modelo se deu com base na teoria da fidelização, na tentativa de garantir a satisfação e fidelização do cliente.

Reichheld e Sasser (1990) consideram a fidelização de Clientes como sendo um tripé de valores, lealdade do acionista, lealdade do funcionário e lealdade do cliente.

Para Kotler (1998), o marketing está mudando, ele tenta sair da maximização do lucro em cada transação individual para entrar na maximização dos relacionamentos. O princípio operacional é construir bons relacionamentos, as transações rentáveis são apenas decorrências.

A partir desse conceito apresentado, as empresas têm percebido a diferença de custo entre manter um cliente já existente e conquistar um novo.

Para Reichheld e Sasser (1990), as empresas podem melhorar os lucros entre 25 e 85% ao reduzirem em 5% a taxa de abandono de consumidores. Mais um motivo para que as empresas se estruturarem num relacionamento consistente e protejam sua base de clientes.

Os processos de fidelização, segundo Rogers (1998), devem: 1) encontrar os melhores clientes: os que produzem um fluxo constante de recursos financeiros e sejam lucrativos no futuro; 2) praticar o marketing um-a-um com os clientes mais valiosos.

O processo de fidelização deve ser totalmente baseado na estratégia da lealdade, não podendo em nenhum momento ser confundida com aliciamento. Com base nestes conceitos, o novo Modelo de atendimento foi construído de acordo com as oito etapas a seguir:

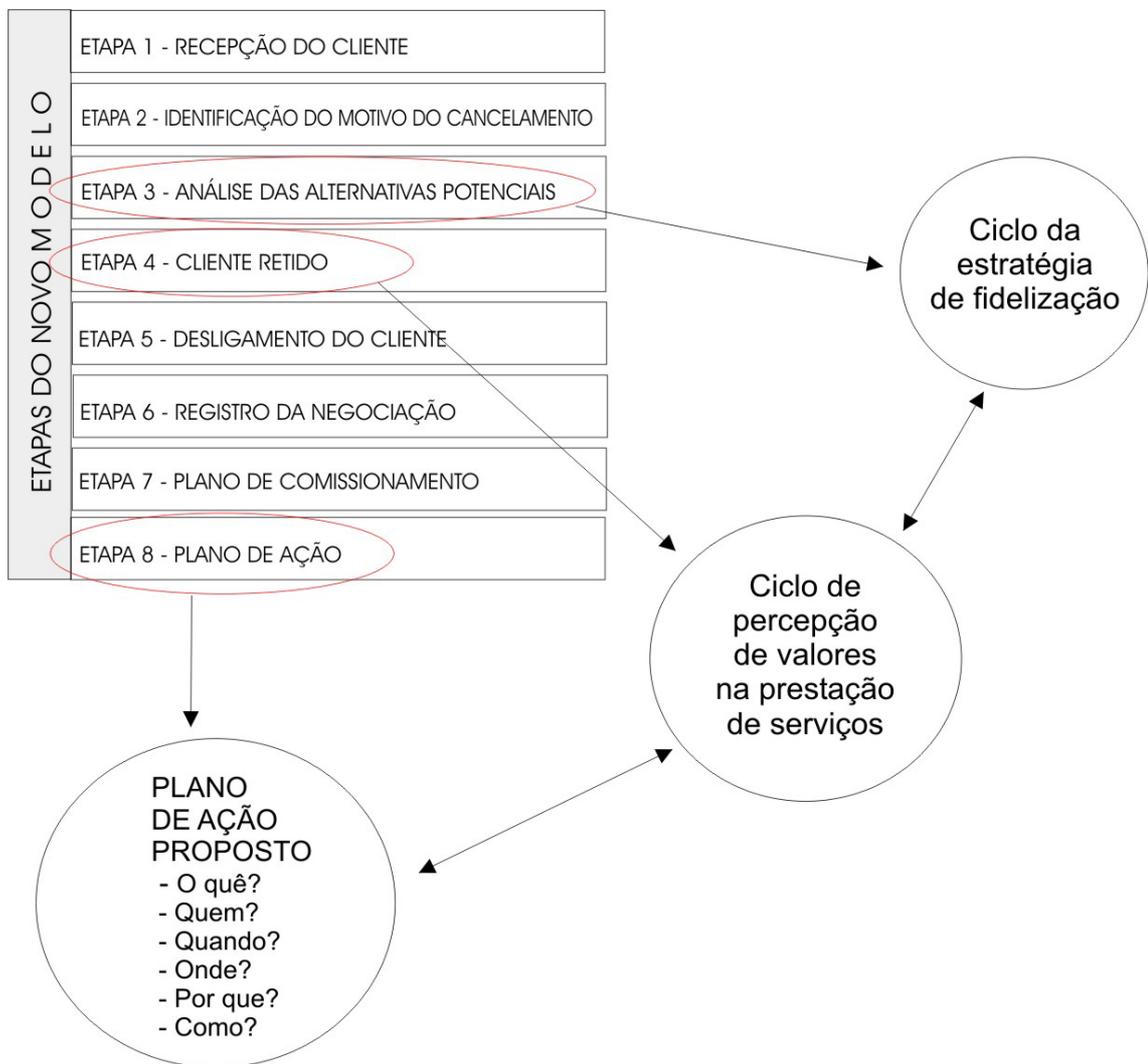


Figura 19: Modelo de atendimento com base na proposta.

Fonte: Desenvolvida pela autora.

Segundo Reichheld e Sasser (1990, p.9):

A satisfação não é sinônimo de fidelidade, porque fidelidade significa que estamos dispostos a sacrificar – pelo menos por um tempo – nossos interesses. A satisfação está relacionada com a maneira como o consumidor se sente em determinado momento. Medir satisfação não é ferramenta central. Pessoas que disseram estar satisfeitas com um produto não voltaram a comprar porque acharam o de outra marca mais valioso.

Na tentativa de manter o cliente fiel este modelo, distribuído em oito etapas, propõe que a Empresa adote cada uma delas, a fim de promover melhorias nos processos de fidelização do cliente. As Etapas devem ser compreendidas como:

Etapa 1 – ao recepcionar o cliente solicitante do cancelamento do uso dos serviços, deve-se fazer um “rastreamento” nos sistemas operacionais da empresa objetivando conhecer o histórico do mesmo.

Etapa 2 – questionar ao cliente sobre o motivo do cancelamento dos serviços com objetivo de identificar possíveis problemas ocasionados ao mesmo.

Etapa 3 – identificado o motivo pelo qual o cliente deseja cancelar os serviços, o atendente deverá fazer análise das alternativas potenciais facilitando o processo de negociação com o cliente. Este respaldo visa auxiliar o atendente na tentativa de manter o cliente na base da Empresa.

Etapa 4 – caso o atendente consiga reter o cliente, deverá registrar toda a negociação feita nos sistemas operacionais da Empresa de telefonia celular pesquisada, para se ter um histórico desta negociação e despedir-se do cliente.

Etapa 5 – caso o atendente não consiga evitar o desligamento do cliente, o mesmo deverá proceder com a solicitação de cancelamento, registrando também nos sistemas operacionais da Empresa o que ficou definido. Informar ao cliente das possíveis contas proporcionais de uso até a data do cancelamento e despedir-se do cliente.

Etapa 6 – toda a negociação feita pelo atendente deverá ser registrada no BSCS (*Tikcler*) para futuras consultas, caso haja necessidade.

Etapa 7 – criar um plano de comissionamento (Teoria de *Maslow*) para as equipes que trabalham diretamente na atividade de atendimento ao cliente, a fim de motivá-los. Esse plano tem como objetivo premiar as equipes integrantes através êxitos alcançados.

Segundo a Teoria de Maslow, a motivação é um fator de sucesso, assim para criar essa motivação, sugere-se premiar a equipe gestora, ou ainda, de acordo com Tschohl & Franzmeier (1996), a melhor de todas as motivações é o benefício pessoal.

Etapa 8 – elaborar um plano de ação que contemple as atividades relacionadas, de forma a garantir o acompanhamento da implantação do novo modelo, construído em 2001 e aplicado a partir do ano de 2002.

PLANO DE AÇÃO PROPOSTO					
O QUÊ	QUEM	QUANDO	ONDE	POR QUE?	COMO
– PF - Elaboração de plano de Pós-Vendas para novos e antigos clientes.	Ângela	2001	Empresa pesquisada	Atendimento diferenciado	Telemarketing ativo
– PF - Identificação dos clientes sinalizados como retidos dentro do programa de relacionamento da Empresa, com o objetivo de criar um grupo de clientes para fins de pós-venda.	Ângela	2001	Empresa pesquisada	Revitalização de benefícios.	Programa Ligação
– PF - Conhecimento da base de clientes celulares com perfis determinados, de forma a sugerir alternativas de ações preventivas ao cancelamento.	Ângela	2001	Empresa pesquisada	Programa de Fidelização	Entrevistas aplicadas (Anexo I)
– PF - Atendimento aos clientes que tiveram seus aparelhos celulares perdidos ou roubados.	Ângela	2001	Empresa pesquisada	Identificação de clientes propensos ao cancelamento	<i>Data-base Marketing</i>
– PF - Ações de comunicação para clientes do pré-pago para evitar cancelamento por falta de inserção de crédito.	Ângela	2001	Empresa pesquisada	Evitar saídas da base de clientes	Promoções
– CPVPS - Percepção de valores através da montagem de uma estrutura de atendimento exclusivo, nas lojas, para atender clientes que desejam cancelar os serviços da Empresa.	Ângela	2001	Empresa pesquisada	Aumentar a percepção de valor pelo cliente	Layout exclusivo
– CPVPS - Viabilização do atendimento das solicitações de cancelamento de serviços por telefone.	Ângela	2001	No <i>Call Center</i> da Empresa pesquisada	Serviços de valor agregado.	Contratação de serviços de <i>Call Center</i>

Figura 20: Plano de ação para viabilização do modelo proposto. (Continua...)

(Continuação...)

PLANO DE AÇÃO PROPOSTO					
O QUÊ	QUEM	QUANDO	ONDE	POR QUE?	COMO
– CPVPS - Efetivação de testes na central de atendimento 0800 para averiguar a qualidade dos serviços.	Ângela	2001	No <i>Call Center</i> da Empresa pesquisada	Mensuração do nível de serviços prestados.	Testes efetuados no <i>Call Center</i> .
– CPVPS - Treinamento para intensificar a melhoria de qualidade no setor de atendimento.	Ângela e Equipe	2001	Empresa pesquisada	Manter a fidelização do cliente.	Treinamento intensivo sobre os planos e serviços da Empresa.

*PF: Programa de fidelização (Figura 21).

** CPVPS: Ciclo de percepção de valores na prestação de valores.

Figura 20: Plano de ação para viabilização do modelo proposto.

Fonte: Elaborado pela autora.

A construção do novo Modelo proposto cria uma abordagem diferenciada para a retenção de clientes-consumidores na Empresa, implementando um conjunto de estratégias de fidelização de clientes (Figuras 21 e 22).

Dentro do modelo proposto serão consideradas algumas variáveis, entre elas, o programa de fidelização que engloba a percepção de valores e a revitalização de benefícios. Estes são fatores influenciadores do ciclo da estratégia de fidelização.

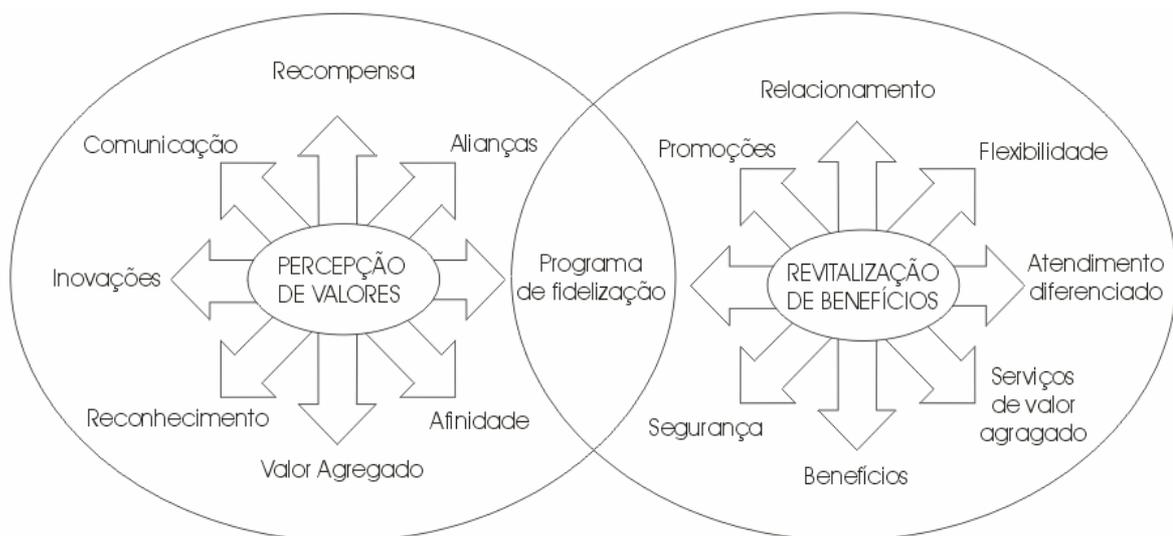


Figura 21: Ciclo da estratégia de fidelização.

Fonte: Elaborado pela autora.

Durante a construção do novo modelo foram identificados alguns pontos que facilitaram a elaboração do processo de fidelização e, conseqüentemente, identificou-se outros pontos que demandaram maior complexidade estratégica, dentre eles foram considerados os mais relevantes, que são:

PONTOS FACILITADORES

- Acesso à documentação da empresa;
- montagem da estrutura de atendimento nas lojas;
- conhecimento da base de clientes;
- efetivação de testes na central de atendimentos.

PONTOS DE MAIOR COMPLEXIDADE

- Elaboração de um plano de pós-venda para grupos segmentados de clientes;
- viabilização do atendimento das solicitações de cancelamento de serviços, por telefone;
- a comunicação com o cliente do pré-pago para evitar o cancelamento por falta de inserção de crédito;
- identificação dos clientes sinalizados como retidos, com o objetivo de criar um grupo de clientes para fins de pós-venda.

Os pontos com maior complexidade surgiram em decorrência do envolvimento de custos para a Empresa, uma vez que foi necessária a contratação de serviços de terceiros, fora do planejamento orçamentário. Demandou-se também o desenvolvimento sistêmico de relatórios que pudessem oferecer condições de análises minuciosas da situação em que o cliente se encontrava.

A análise do processo de fidelização do cliente se faz através de um ciclo de variáveis aplicadas pela empresa, objetivando sua sustentação, na qual destaca-se o perfil do vendedor, técnicas de vendas, abordagem, comunicação, qualidade, relacionamento, credibilidade, inovação, flexibilidade nas negociações e resolução de problemas.

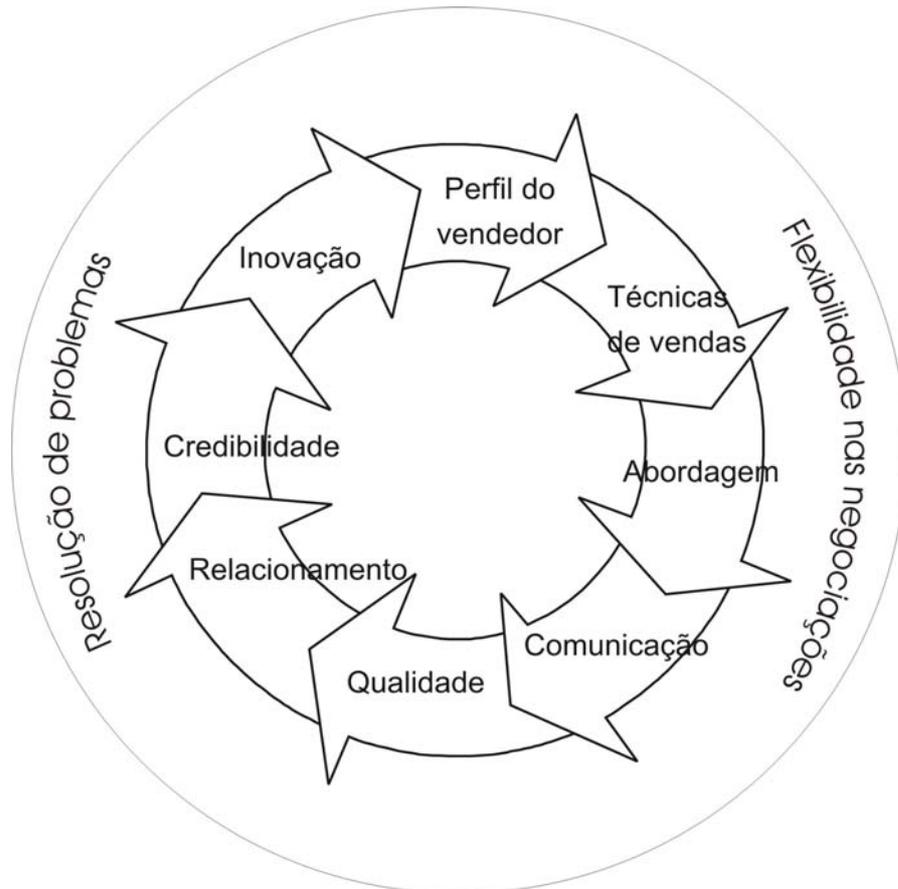


Figura 22: Ciclo de percepção de valores na prestação de serviços.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a aplicabilidade da teoria da fidelização, todas as variáveis do Ciclo de Serviços prestados ao cliente, deverão fazer parte do novo modelo proposto e, com isso deverá ser seguido pelo setor de atendimento da Empresa, uma vez que os conceitos da teoria possibilitaram a identificação dessas variáveis.

Essas variáveis objetivam a integração, já que integrar é obter maior eficácia nos processos, tanto a nível de relacionamento quanto serviços. A empresa que busca parceria e qualidade, certamente atenderá as necessidades de seus clientes. A integração está intimamente relacionada à metodologia, na busca da fidelização de clientes.

O novo modelo propõe também a promoção de estratégias de posicionamento no mercado atuante como a unificação das tarifas das ligações entre cidades de um mesmo Estado, antecipação no cumprimento das metas de universalização e qualidades previstas para julho de 2001, realizações de parcerias com outros estabelecimentos para fins de lançamento de novos serviços.

Destaca-se para este estudo a teoria da fidelização, através de sua estratégia de diferenciação. Busca-se a aplicabilidade da mesma em um estudo de caso, que promoveu um desenvolvimento e implantação do modelo de fidelização de clientes, objetivando a redução e/ou eliminação dos motivos relevantes de cancelamentos de uma empresa de telecomunicações.

Com a conclusão dos aspectos metodológicos, para o programa de melhoria contínua, e com base nos itens do histórico da empresa, identificação das causas relevantes de cancelamento dos serviços, construção do novo modelo para a fidelização e retenção de clientes, inicia-se a avaliação da aplicação do novo modelo proposto.

4.4 Análise comparativa e estrutura do novo modelo

O modelo foi aplicado de acordo com as oito etapas definidas na construção do mesmo, e também, embasado pelos conceitos teóricos estudados durante o levantamento das referências bibliográficas, da revisão literária e do marco teórico.

Na aplicação do modelo foi proposta uma nova gestão para tratativa dos cancelamentos dos serviços a fim de sanar as deficiências identificadas no processo anterior conforme figuras 11 e 12.

O modelo foi aplicado inicialmente nas filiais da Empresa nas cidades de Uberlândia, Uberaba e Franca, onde os índices de cancelamento eram da ordem de 80% sobre o total de cancelamentos. Estendeu-se posteriormente para as outras regionais, atendendo assim toda a área de atuação da Empresa.

A aplicação do modelo consiste na criação de posições de atendimento para a recepção do cliente que desejava cancelar seus serviços, ações e estratégias com objetivo de promover a retenção dos mesmos de acordo com cada motivo de cancelamento evidenciado no momento em que o cliente procura a Empresa para promover seu desligamento da base.

Teve-se então, dentro da Empresa, um atendimento especializado e exclusivo, com estratégias de negociações, tais como preços, relacionamentos, promoções e desenvolvimento de atendentes com perfil de negociador, tornando-se assim um atendimento com diferencial de competitividade.

O processo de atendimento ao cliente que desejava cancelar o uso dos serviços passou a ser realizado por dois tipos de atendimento, o telefônico e o pessoal. Nas

lojas da Empresa, foi criada uma seção exclusiva para o atendimento pessoal, aos clientes que desejavam cancelar seus serviços, a fim de que o mesmo não compartilhasse do mesmo ambiente onde se encontrava o cliente que estava promovendo a aquisição de um novo serviço.

Do momento do atendimento, até o encerramento do mesmo, o atendente sempre mantinha sua atenção voltada para a retenção daquele cliente. Com isso seu foco estava em identificar a razão pela qual o cliente desejava cancelar seus serviços, propor alternativas que viessem a combater essa tomada de decisão, oferecendo ao mesmo, condições especiais de negociações.

A Engenharia de Produção (ES) tem como foco principal a resolução de problemas relacionados à mobilização de recursos técnicos, concentra-se na gestão dos sistemas de produção, procurando obter serviços de modo sistemático. A gestão do sistema de produção visa otimizar o emprego dos recursos existentes no próprio sistema.

A Engenharia de Produção atua basicamente na organização das atividades de produção, desenvolvendo métodos de gestão e técnicas de integração da produção. Da integração surge a Engenharia Simultânea que é uma técnica utilizada no processo de desenvolvimento coeso e análogo de serviços, visando melhor qualidade destes, com foco no cliente, diminuindo e/ou eliminando os custos.

A ES é primordial ao processo de fidelização, uma vez que afetando diretamente ao tempo de produção, busca a redução e/ou eliminação dos retrabalhos, tornando escassos os índices de reclamação e insatisfação do cliente, visto que a falha é menor.

A ES busca a integração nas empresas, através de modelos, que são referências comuns, através dos quais qualquer pessoa pode adquirir uma visão geral sobre as operações, possibilitando análises, presciência de impactos das atividades, identificação de pontos de melhorias, proporcionando uma avaliação mais polida dos recursos nos processo de negociação e análise dos serviços, o que gera a fidelização do cliente.

Procurando obter a fidelização do cliente, a Empresa buscou técnicas da Engenharia Simultânea, para o atendimento telefônico. Como novas técnicas foi contratado um serviço exclusivo de *Call Center* com posições de atendimento 24 horas. Todavia, vale ressaltar que a atividade do atendimento por telefone, no início

de sua implantação, sofreu uma conotação negativa pela Empresa, que temia o aumento de cancelamentos em função da comodidade oferecida.

Porém, esta conotação foi descaracterizada devido ao comportamento do cliente, que tendo esta facilidade de atendimento, não necessitará se deslocar para promover o cancelamento de seus serviços, amenizando assim sua ansiedade pela decisão. Pois estando o cliente no atendimento pessoal, torna-se mais difícil a reversão da decisão, devido o mesmo desejar obter a resolução do problema num menor espaço de tempo.

Através do *Call Center* o atendente apresenta ao cliente as vantagens de se ter os serviços de telefonia celular à sua disposição e dependendo da negociação proposta, o mesmo não precisará tomar nenhum tipo de decisão de imediato, pois o atendimento passou a ser de vinte e quatro horas ao dia, sete dias por semana, assim, o mesmo passou a perceber que a empresa dispunha de algumas vantagens que ele poderia usufruir, sem ter que cancelar de imediato seus serviços.

Outro fator relevante do serviço de atendimento disponibilizado por telefone é que o cliente passou a conhecer melhor como funcionava o serviço de telefonia celular, seu sistema de tarifação e seus serviços de valor agregado como, chamada em espera, identificador de chamadas, secretária celular e outros. O cliente-consumidor dispunha de um atendimento totalmente diferenciado, que tinha como objetivo auxiliar também no conhecimento dos serviços e manuseios dos aparelhos celulares.

Para ambos atendimentos, telefone e lojas, a função do atendente era reduzir os índices de cancelamentos através das novas diretrizes de negociação. Por isso, o novo modelo diferencia-se na contratação do atendente. O modelo aponta para que os atendentes sejam selecionados através de dinâmicas realizadas pela área de T.H. (Talentos Humanos) da Empresa e que estes atendentes participem de treinamentos com foco na formação de um perfil negociador.

As condições de negociação oferecidas a cada cliente encontram-se descritas nos anexos III ao VII e os processos de como reverter a situação de cada motivo de cancelamento alegado encontram-se descritos através dos fluxogramas (Figuras 23 a 27), na tentativa de reverter a situação apresentada no histórico dos cancelamentos no ano de 1999 (Figura 10).

Os fluxogramas serão apresentados na seguinte ordem de motivos de cancelamentos: perda/roubo e problemas com o aparelho (Figura 23); mudança

dentro área de concessão da Empresa (Figura 24); instalação telefone fixo (Figura 25); preço assinatura (Figura 26); mudança de Cia (Figura 27).

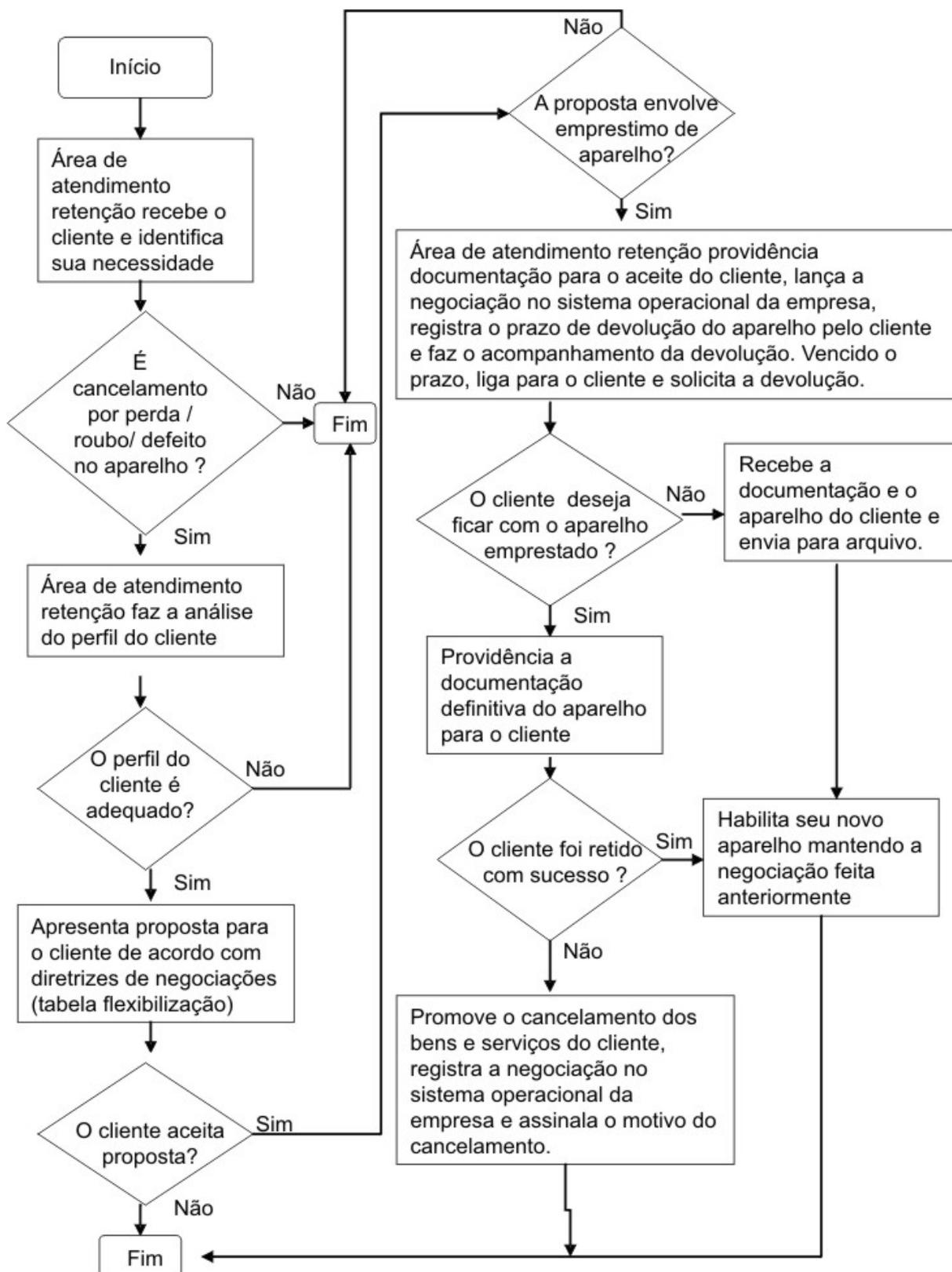


Figura 23: Fluxograma I – Perda/roubo e problemas com aparelho.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

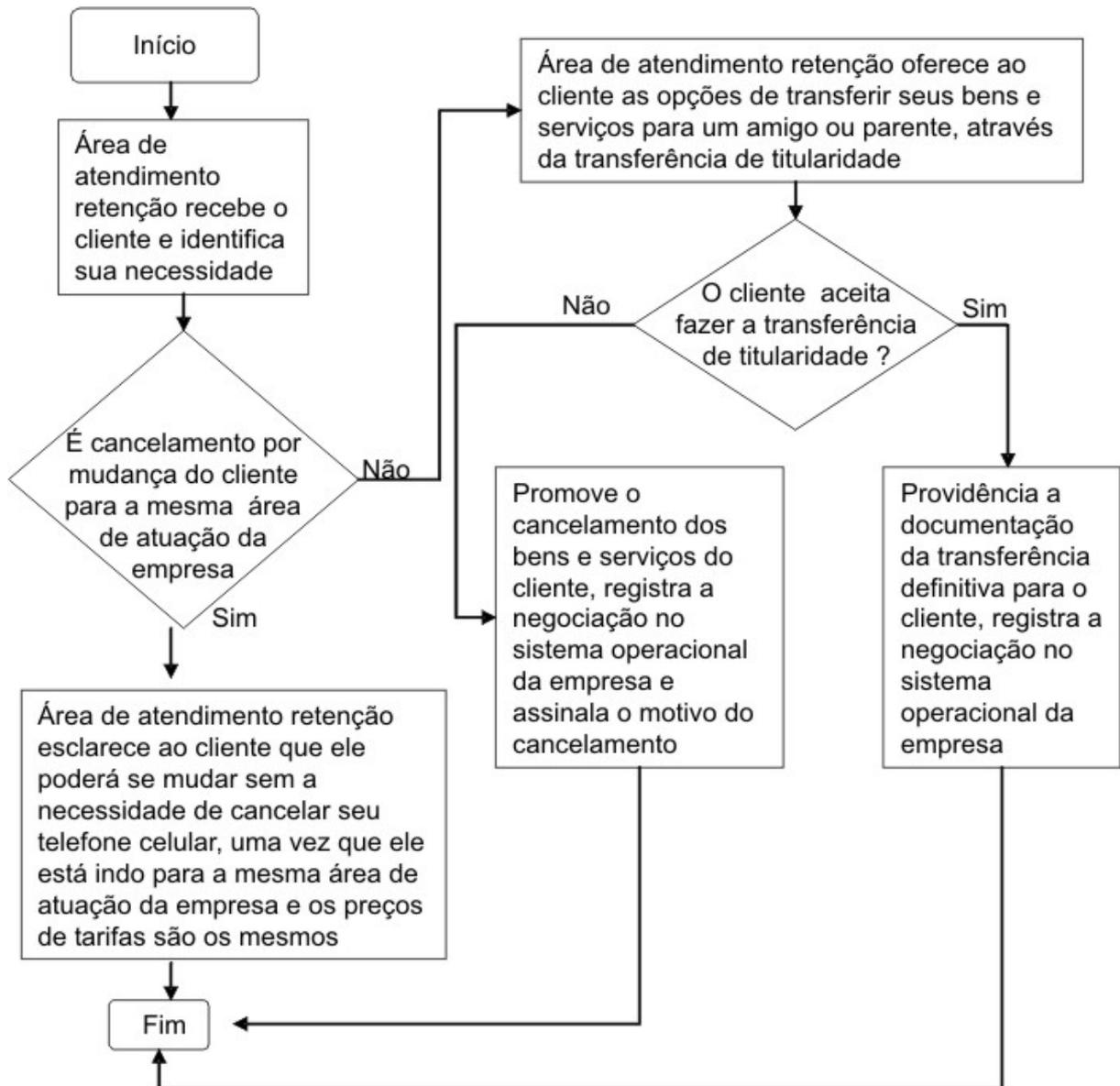


Figura 24: Fluxograma II – Mudança dentro da área de concessão da Empresa.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

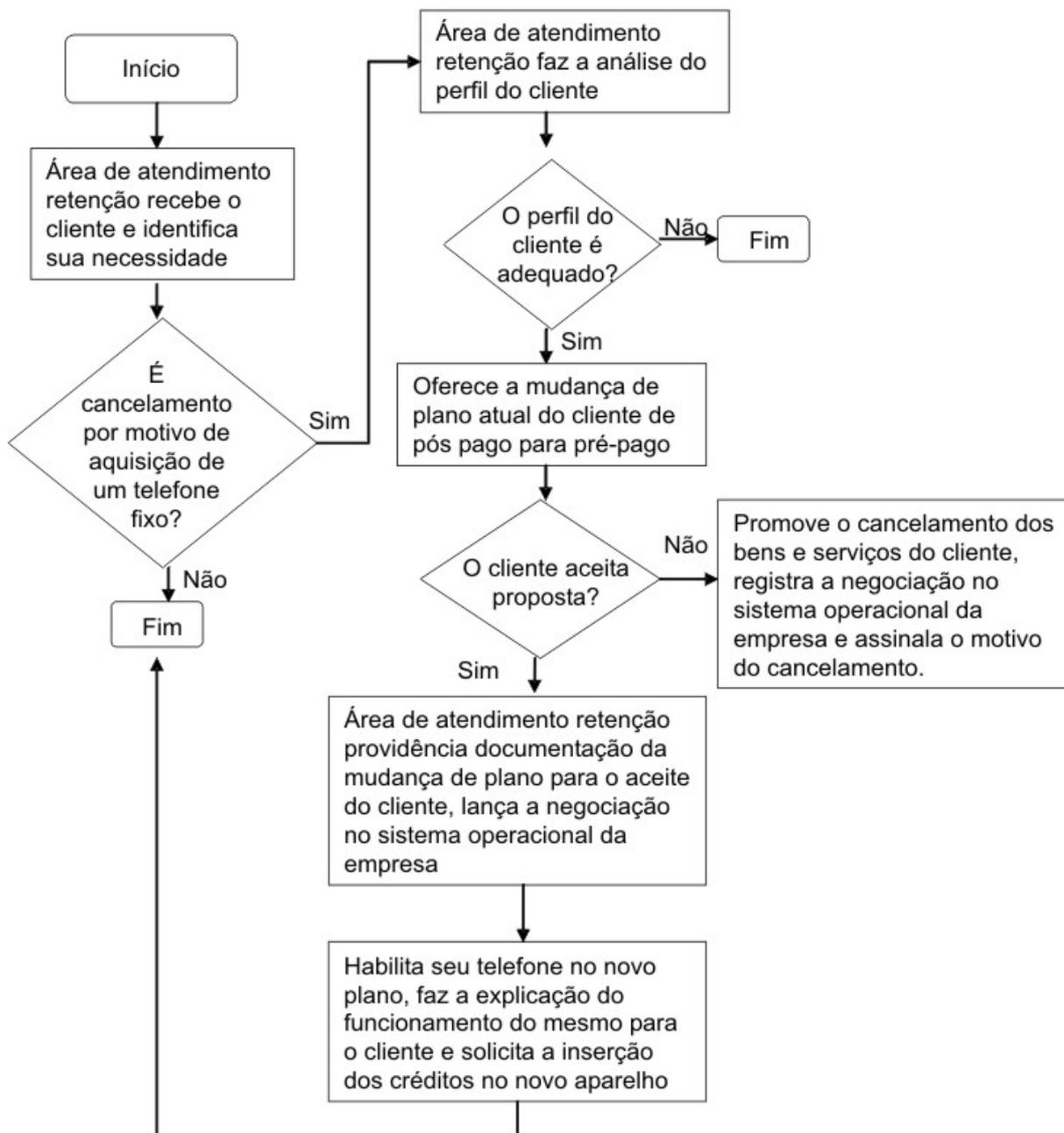


Figura 25: Fluxograma III – Instalação de telefone fixo.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

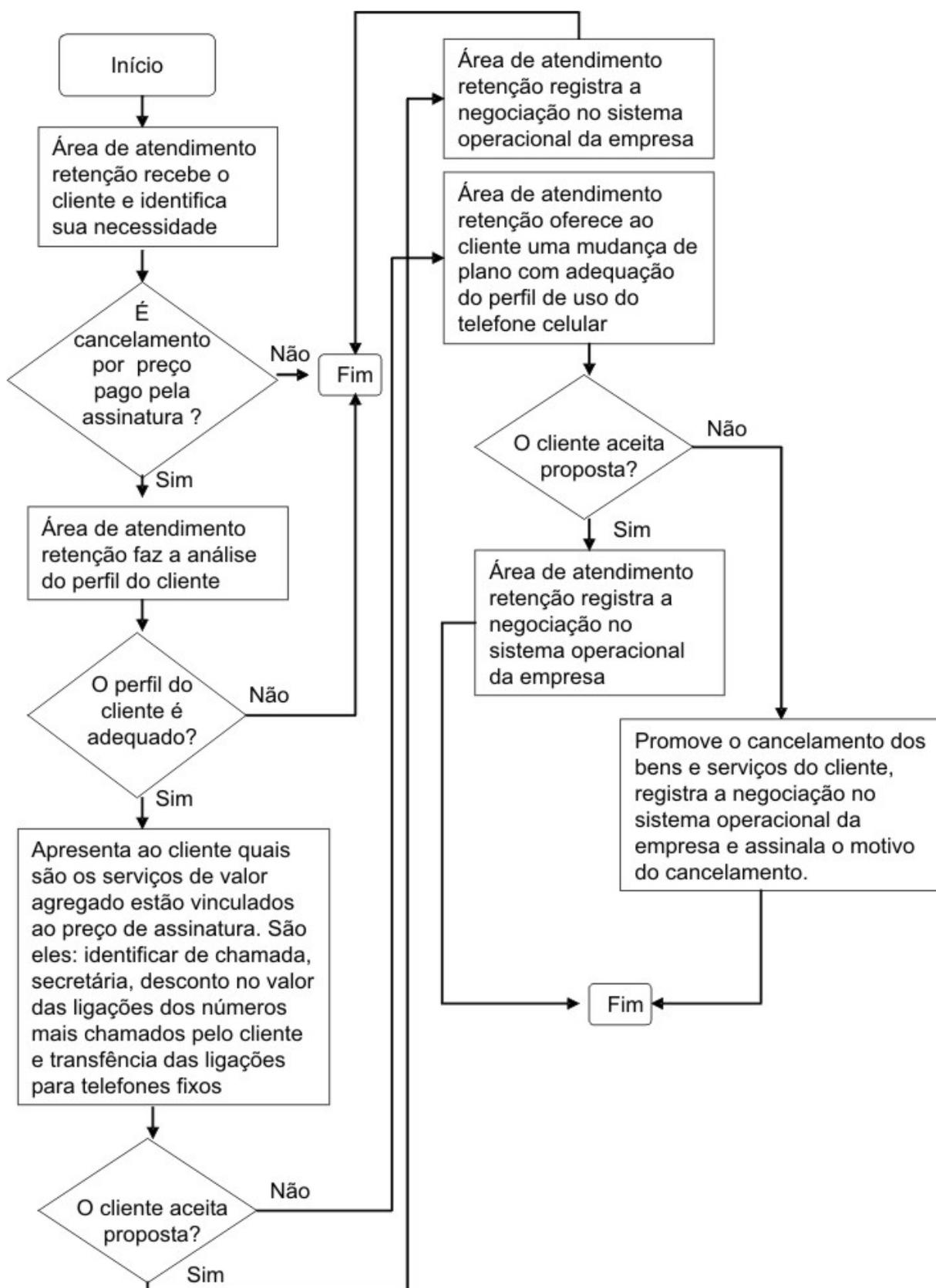


Figura 26: Fluxograma IV – Preço de assinatura.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

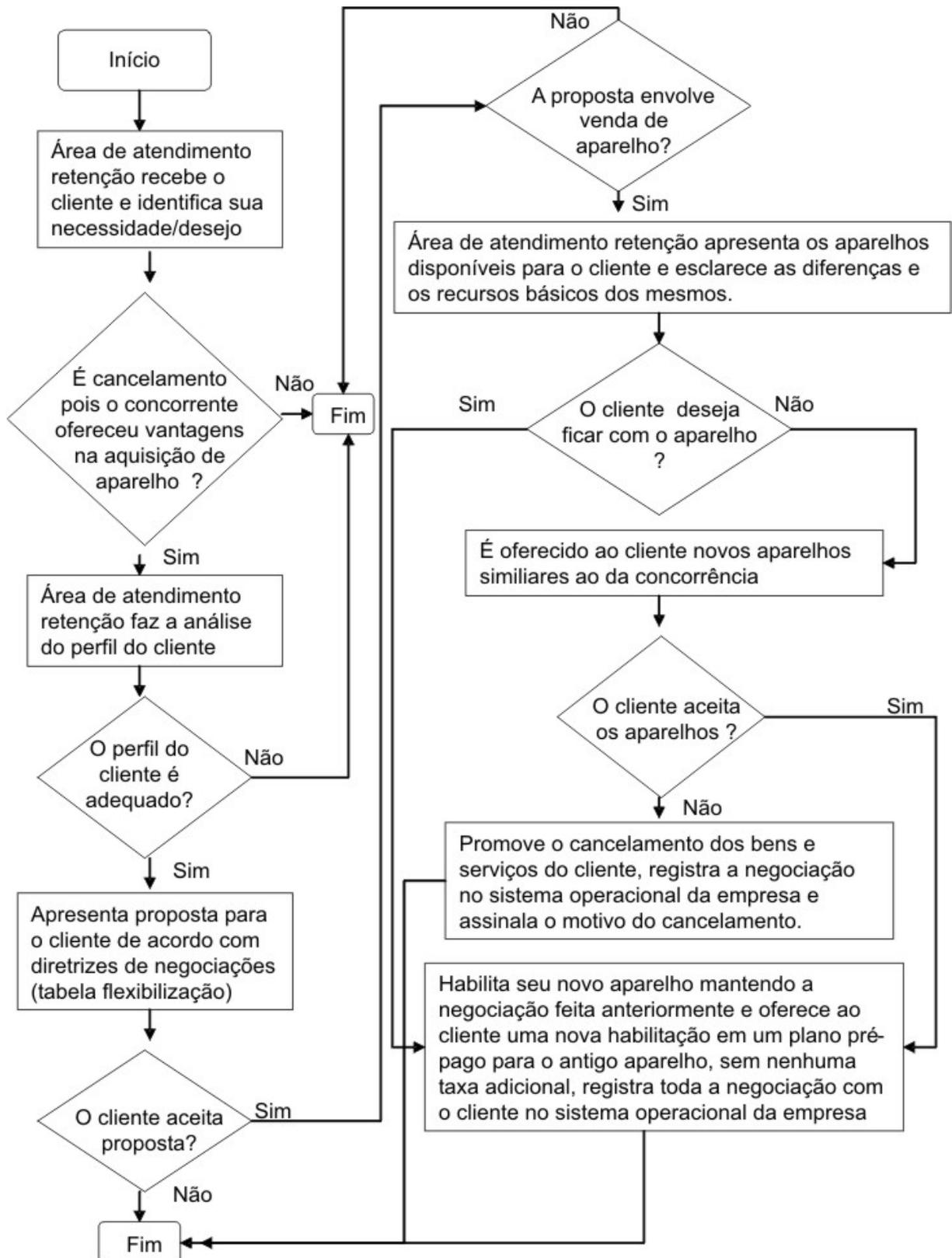


Figura 27: Fluxograma V – Mudança de Cia – por vantagens em aparelhos oferecidos.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Diante da necessidade identificada no decorrer do estudo realizado no período de 1999 a 2002, o modelo proposto e aplicado, pela autora, aponta para uma nova realidade dentro da Empresa que possibilitou a criação de uma forma diferenciada de gestão de atendimento.

Os resultados alcançados nos três primeiros meses de aplicação foram suficientes para que a Empresa percebesse o sucesso do novo modelo e o inscrevesse no programa anual da Empresa, denominado PGP – Programa de Gestão por Processo.

O novo modelo sugere ainda que algumas ações sejam desempenhadas pela Empresa de forma pro-ativa antecipando a necessidade do cliente, contribuindo desta forma, para a sustentação da base de clientes, tentando evitar o cancelamento.

Para se ter uma ação pro-ativa faz-se necessário o conhecimento antecipado dos motivos de cancelamento dos serviços através de análises da base de dados da Empresa. Para isso, o sistema/software de gestão da empresa que promove o acompanhamento dos resultados foi readequado com o objetivo de possibilitar o conhecimento e a identificação do perfil do cliente, seus hábitos de consumo, seu histórico de contas telefônicas, tempo de utilização dos serviços, idade, comparativos com dia, mês e anos anteriores. Com isso, a Empresa pode antecipar-se ao cliente oferecendo-lhe negociações diferenciadas que irão influenciar em sua tomada de decisão.

Com essa sistemática cria-se mais uma oportunidade de intensificação do relacionamento com o cliente, objetivando a fidelização.

Outro fator de relevância, também identificado pelas observações, foi a implantação de um programa de relacionamento diferenciado com os clientes propensos ao cancelamento, denominado “Programa Ligação”, que consiste em beneficiar o cliente através de pontuações acumuladas por consumo.

A aplicação do novo Modelo levou a empresa a priorizar campanhas, promoções e firmar parcerias com outras operadoras de Telecom, visando maior comodidade ao cliente.

Essas ações fortalecem o modelo proposto, no sentido de obter uma mudança na gestão empresarial, caracterizando-se pela nova forma de atendimento ao cliente, motivando a fidelização do mesmo.

A preservação do cliente está diretamente relacionada à qualidade do atendimento, na qual a flexibilização é primordial. Neste modelo, para flexibilizar as negociações com o cliente, utilizou-se das diretrizes de negociações conforme tabelas (Anexos III a VII) com o intuito de facilitar a negociação entre atendente e cliente. O atendente terá pleno poder para negociar valores com o cliente de acordo com os procedimentos descritos.

Para cada cliente retido ou não, o atendente faz o registro de todas as negociações e conversações realizadas nos sistemas operacionais da empresa, para fins de acompanhamento e rastreabilidade.

Cada cliente retido significa pontos a ganhar pelos atendentes. Os acompanhamentos dos resultados são semanais para garantir que as ações continuem sendo eficazes.

Para os clientes que não atendem as diretrizes de negociações estabelecidas pela empresa, o caso é levado ao conhecimento do gerente da área responsável e é tratado como exceção, ou seja, analisando a possibilidade de encaixá-lo em algum tipo de negociação especial. Essa definição de negociações especiais é somente para os casos extremos, onde o cliente é um formador de opinião.

Os desligamentos dos clientes, que não aceitarem nenhum tipo de negociação, optando pelo cancelamento dos serviços, são levados ao conhecimento de toda a diretoria da Empresa, a fim de se conhecer o perfil do mesmo. Isso possibilita, aos gerentes, novas análises das condições de negociações aplicadas, se elas continuam ou não atendendo às necessidades do cliente e da empresa.

Com a disponibilização do sistema de registro *on-line*, cada diretor ou gerente da Empresa passou a consultar os motivos dos cancelamentos, quais eram os clientes, seu comportamento de uso, o tempo de habilitação dos serviços na empresa e suas contas faturadas, promovendo assim, novas ações estratégicas.

Foram criadas reuniões de pontos de controle entre as equipes dos atendimentos pessoais e telefônicos, para nivelamento do conhecimento e ajustes de processos. Essas reuniões são coordenadas pelo gerente da área de atendimento onde, para cada identificação de negociação ou processo que necessitem de melhorias, seja aplicado um plano de ação, contendo os prazos de execução, nome do responsável pela atividade, ação tomada e formalização para as demais áreas da Empresa.

Com isso, a aplicação do modelo se sustentará ao longo do tempo, uma vez que a teoria mostra que a ausência de modernização numa empresa de prestação de serviços pode destituí-la do mercado, visto que este é altamente competitivo.

A aplicação do novo modelo na Empresa possibilitou a mudança na cultura organizacional, comportamental e a criação de um programa de retenção de clientes-consumidores centralizado e implantado, objetivando uma sustentação do limite máximo de cancelamentos de serviços da Empresa para os próximos anos.

Através dessa aplicação, criou-se uma cultura de anticancelamento, ou seja, a aplicação do novo modelo possibilitou a geração de uma consciência competitiva onde manter o cliente na base da empresa, tornou-se um desafio para cada funcionário e principalmente para aqueles que tinham a atividade de atendimento como sendo sua principal tarefa.

Para se obter sucesso na administração das mudanças é necessário entender totalmente a dinâmica e o desempenho da empresa. É impossível prescrever um modelo apropriado sem antes diagnosticar a natureza e intensidade dos problemas da organização.

Neste estudo constatou-se que desenvolver a fidelidade do cliente deve ser um compromisso de toda a empresa, todas as atividades devem servir ao objetivo de criar valores percebidos pelo cliente.

O novo modelo resultou na implantação de um processo de fidelização dentro da Empresa. Porém, os resultados desta implantação serão observados a longo prazo, visto que o comportamento do cliente sofre influências do ambiente de mercado.

Considerando as variáveis e as ações propostas no modelo, em sua fase de implantação, são apresentados os resultados já existentes no ano de 1999, período que antecedeu o modelo, e os resultados obtidos no período de 2000 a 2002, período de aplicação do modelo, evidenciando os motivos de cancelamentos pesquisados neste trabalho (Figura 28).

Comparativo dos Resultados Obtidos	1999 Base clientes: 99.115		2000 Base clientes: 121.278		2001 Base clientes: 122.325		2002 Base clientes: 125.510	
	N.º Clientes	%	N.º Clientes	%	N.º Clientes	%	N.º Clientes	%
Perda/roubo	413	3,54%	974	32,48%	1082	20,49%	921	20,67%
Mudança do cliente dentro da área de atuação	486	4,17%	156	5,20%	206	3,90%	158	3,54%
Economia doméstica	678	5,82%	364	12,14%	837	15,85%	1677	37,63%
Instalação telefone fixo	736	6,31%	296	9,87%	604	11,44%	64	1,43%
Outros	767	6,58%	145	4,83%	251	4,75%	1	0,02%
Problemas com o aparelho	1179	10,11%	243	8,13%	272	5,14%	382	8,58%
Preço assinatura	1839	15,78%	50	1,67%	456	8,63%	18	0,40%
Mudança de Cia	5559	47,69%	770	25,68%	1574	29,80%	1236	27,73%
Total de cancelamento a pedido do cliente	11.657	100,00%	2.998	100,00%	5.282	100,00%	4.457	100,00%

Figura 28: Comparativo dos resultados obtidos no período de 1999 a 2001.

Fonte: Banco de dados da Empresa.

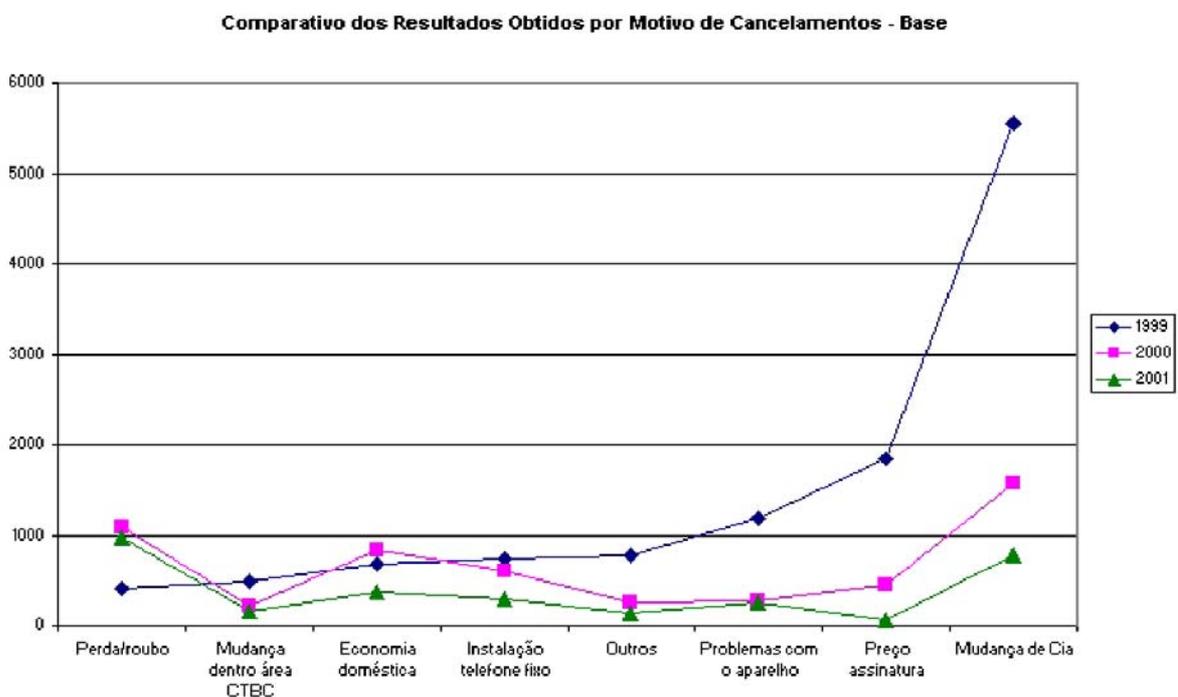


Figura 29: Comparativo dos resultados obtidos por motivo de cancelamentos-base.

Fonte: Banco de dados da Empresa.

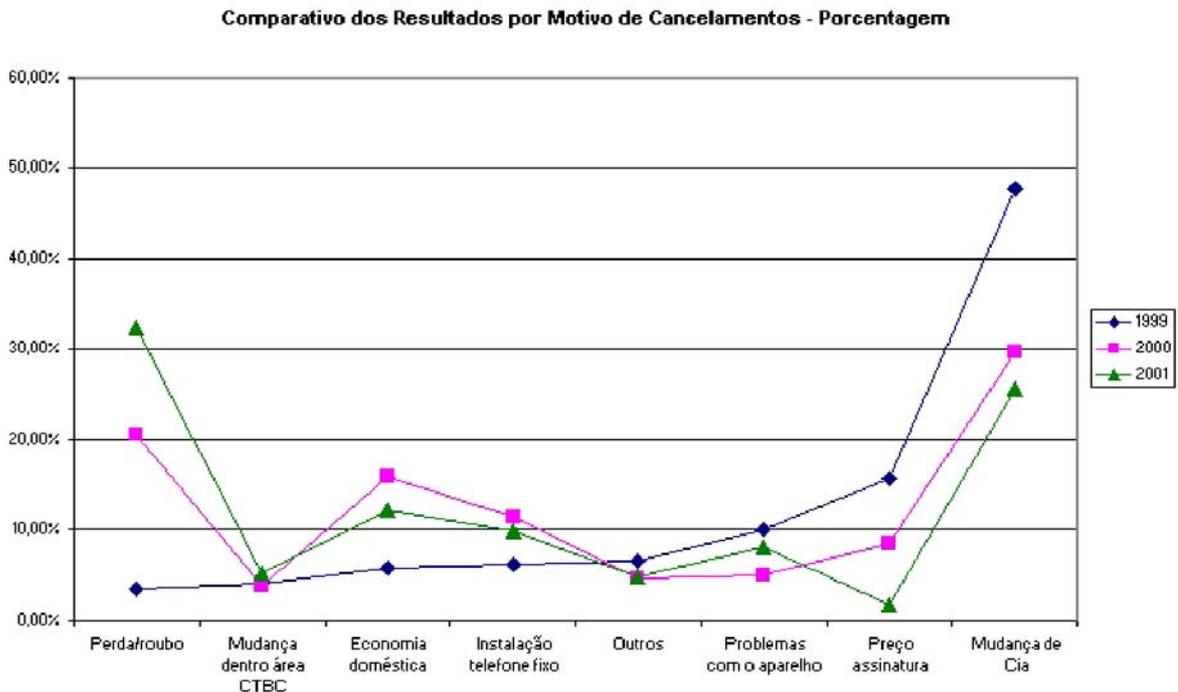


Figura 30: Comparativo dos resultados por motivo de cancelamentos-porcentagem.

Fonte: Banco de dados da Empresa.

Nas figuras 29 e 30 percebe-se o resultado positivo adquirido com base no modelo proposto. O estudo considerou apenas os motivos de cancelamento de maior relevância, desprezando os demais, visto que estes são irrelevantes à pesquisa.

A finalidade do novo modelo proposto é proporcionar um melhor aproveitamento dos recursos da Empresa, com o foco no valor do cliente de longo prazo.

As mudanças criam oportunidades para novos serviços, sem deixar para traz outros atributos que também agregam valores. Assim as estratégias devem desenvolver uma base competitiva capaz de atrair clientes de mercados variados e que os motive a repetir suas compras na mesma Empresa, criando desse modo o processo de fidelização.

A base do novo modelo proposto é o processo de transformação incorporado na Empresa que se vale das informações implícitas no ambiente, nos recursos e na história da Empresa para produzir um conjunto de resultados positivos, concretizando a fidelização do cliente.

Ao se analisar as ações e estratégias promovidas pelas empresas destacadas, pode-se perceber que os dados apresentados demonstram que todas elas utilizaram-se da estratégia de ampliação de cobertura de telefonia celular. Outra

estratégia comum nas empresas analisadas é o investimento de milhões de reais, em equipamento, ampliação da rede e outras.

Em resumo, as campanhas e promoções das quatro empresas citadas visam a incentivar e ampliar planos de serviços, rede e marketing na tentativa de atrair novos clientes. Ficou evidente que as campanhas e promoções das empresas concorrentes não focalizavam reter os clientes, enquanto que a empresa pesquisada objetivou suas ações na retenção ou fidelização, que mostram ao usuário sua importância para a empresa.

Uma vez retido estes clientes passam a construir um histórico com a empresa e com isto haverá uma facilitação de suas ações e estratégias no que se refere ao conhecimento de seu comportamento e conseqüentemente no atendimento de suas necessidades e satisfação.

A literatura no setor aponta para o ambiente empresarial, para um novo conceito de relacionamento com o cliente, para novas estruturas gerenciais, quebras de paradigmas, ousadia, revisão de conceitos e também para a importância de se manter os clientes atuais.

CONCLUSÃO

Diante do estudo realizado, foi possível identificar a situação da Empresa e com isso demonstrar as causas relevantes dos cancelamentos dos serviços, promover novas ações, com o objetivo de gerar novas oportunidades para conquistar e manter clientes.

No setor das telecomunicações o contato do serviço com o cliente-consumidor é o momento no qual as maiores interações podem ser feitas. É através deste contato que os anseios e preferências são expostos de maneira clara e objetiva, definindo assim a percepção mais forte do cliente-consumidor sobre o serviço prestado e a sua satisfação pessoal.

A Empresa implantou em sua gestão a partir do novo modelo uma sistemática em suas ações de fidelização, o que possibilitou a redução dos índices de cancelamento, conforme demonstrado no Estudo de Caso.

O novo modelo detectou as dificuldades encontradas pela Empresa de telefonia celular no sentido de reduzir e/ou eliminar seus índices de cancelamentos de serviços, pois esta não possuía uma forma de gestão que evitasse ou identificasse os reais motivos de cancelamento e desta forma não se posicionava em relação aos mesmos.

Com a aplicação do novo modelo, os motivos relevantes de cancelamentos sofreram uma redução de seus índices entre os anos de 1999 a 2002, conforme demonstrado na figura 28. Sendo que o motivo de maior relevância para o estudo realizado, ou seja, o cancelamento dos serviços pelo motivo de mudança para outra operadora foi da ordem de redução de 47,69% em 1999 para 27,73% em 2002, período de aplicação do modelo proposto.

A tratativa dos cancelamentos dos serviços dentro da Empresa tornou-se um objeto de evidência, pelo qual todos se sentem envolvidos e comprometidos com os resultados.

O modelo proposto promoveu uma mudança cultural na Empresa, afetando de forma positiva o comprometimento do cliente interno para com o cliente externo e possibilitou a criação de uma cultura voltada para a manutenção da base e a retenção de clientes.

A partir deste estudo realizado e da aplicação do modelo proposto se estabeleceu uma sistemática diferenciada de relacionamento com os clientes potenciais. Fundamentado pelos conceitos da teoria de fidelização e pelas estratégias das ações estabelecidas, conclui-se que o novo modelo atende aos objetivos propostos, uma vez que apresenta resultados que comprovam a redução dos índices de cancelamentos, identifica as causas relevantes dos mesmos e cria-se uma sistemática diferenciada de relacionamento.

Ressalta-se que respeitando as especificidades da cada empresa, o modelo pode ser aplicado em outros segmentos, bastando para isto ser adaptado a outras realidades, pois se entende que a fidelização de clientes constitui-se de menores investimentos, melhoria de processos, valorização da marca e, conseqüentemente, maior satisfação de seus clientes, o que resulta numa base constante.

O modelo proposto contribuiu na formação de uma estratégia que ajudou a Empresa à não perder seus clientes sem antes exaurir as possibilidades de ações que viabilizem a continuidade dos mesmos em sua base.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRAGA, Helson Cavalcante. **Mensuração da concentração da indústria brasileira**. Brasília: ESAF, 1982.
- BORNIA, Antônio Cezar. **Custos industriais**. [Dissertação de Mestrado]. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 1997.
- BORSATO, M. **A collaborative work between academia and industry: the concurrent engineering laboratory**. 80230-901. Curitiba: NuPES, CEFET-PR, 2000.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- CARDOSO, Gustavo. **Para uma sociologia do ciberespaço**. Oeiras: Celta Editora, 1998.
- CORRÊA JR, Dárcio. Onde está a dificuldade do marketing de relacionamento. In: **Artigo da Internet**. Disponível no site www.canalexecutivo.com.br, consulta em 10/03/2002.
- COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Papyrus, 1995.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985.
- DALE, Barrie e COOPER, Cary. **Qualidade total e recursos humanos: um guia para executivos**. Lisboa: Editorial Presença, 1995.
- DON PEPPERS. **Atendam seus clientes como vocês gostariam de ser atendidos**. Disponível no site www.awp.com.br/newsletter, consulta em 28/04/2002.
- ERDMANN, Rolf Hermann. **Administração da produção: planejamento, programação e controle**. Florianópolis: Papa Livro, 2000.
- _____. **Organização de sistemas de produção**. Florianópolis: Insular, 1998.
- FERNANDES, Luzmarina de Ávila. **Engenharia simultânea e qualidade no transporte rodoviário de passageiros: um estudo de caso**. [Dissertação de Mestrado] Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2003.
- FERRAZ, João Carlos, KUPFIR, David & HAGUENAUER, Lia. **Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FERREIRA, Aurélio Buarque Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FIATES, J. E. A. **Caracterização e Gestão do Sistema de Inovação Tecnológica em uma Organização orientada para a competitividade**. [Dissertação de Mestrado]. Programa Engenharia de Produção, UFSC, 1997.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Trad. Gustavo Severo de Borba et. al. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FREEMANTLE, David. **O que você faz que agrada aos seus clientes?** Agregando valor emocional positivo. São Paulo: Markron Books, 1998.

LAWER, Edward E. Organizando para competir no futuro. Tradução James E. Sunderland Cook. São Paulo: Makron Books, 1995.

GIANESI, Irineu G. N & CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.º 2, p.57-63, mar./abr. 1995.

GONÇALVES, J. E. L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviço. **Revista de Administração de Empresas**. v.34, n.1, jun/fev, p. 63-81, 1994.

GORDON, Iran. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GREENBERG, Paul. Os 4 ases do CRM. In: **HSM, Management**, 31 março-abril, 2002.

JURAN, Joseph M. **Juran na liderança para a qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Qualidade, preço e serviço no futuro mercado. In: **Artigo da Internet**. Canal executivo, 2002.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARINHO, Pedro. **A pesquisa em ciências humanas**. Petrópolis: Vozes, 1980.

MARIOTTO, F. L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Revista de Administração de Empresas**, 31(2), Abril/Junho, 1991, p.37-52.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Pesquisa disponível no site www.americel.com.br/maxitel.com.br/tess.com.br/, consulta em 02/09/2001, 18:30 às 21:40.

Pesquisa disponível no site www.americel.com.br/maxitel.com.br/tess.com.br/. **Histórico da empresa**. Consulta em 22/09/2001, 18:00 às 21:00.

Pesquisa disponível no site www.americel.com.br/maxitel.com.br/tess.com.br/. **Planos de tarifa da empresa**. Consulta em 29/09/2001, 18:00 às 22:00.

PIRES, Márcio de Souza – [Apostila] **Gestão estratégica da qualidade**. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC. Florianópolis, fevereiro de 2000.

PORTER, Michael. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. Conheça seu lugar. In: **Artigo da Internet**. Canal executivo vol, 2002 - <http://www.uol.com.br/canalexecutivo/artigosm.htm>

_____. **Vantagem competitiva**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REICHHELD, Frederick F. and SASSER, W. **Zero defections**: quality comes to services. Harvard Business Review, Boston, v. 68, n. 5, p. 301-307, Sept./Oct. 1990.

ROGERS, Martha. Os clientes valiosos. **HSM Management**. São Paulo, v. 2, n. 9, p.136-140, jul./ago., 1998.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional**: um estudo multi-caso na indústria de construção cível. Setor de Edificações. [Tese de Doutorado]. Florianópolis: UFSC, 1998.

SCHIFFMAN, Leon G., KANUK, Leslie L. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, David. **TQM - quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

SILVA, Maria Ozamira. **Refletindo a pesquisa participante**. São Paulo: Cortez, 1986.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

STONE, Merlim e WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

SVIOKLA John R. & SHAPIRO, Benson P. **Mantendo clientes**. Trad. Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1994.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa ação**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1992.

TORNATZKY, L. G. e FLEISHER M. **The processes of technological innovation**. Lexington Books, 1990.

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

TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. **A satisfação do cliente**: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente. Makron Books, 1996.

TUSHMAN, M. & NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

YIN, R. K. **Case study research ? design and methods**. 2. ed. USA: Sage Publication Inc., 1994.

WEBSTER, Rosa. Mudanças no cenário exigem ajustes de pessoal. In: **Especial Carreiras**, novembro p. 51, 2001.

WHITELEY, Richard. A era do cliente. **HSM Management**. Ano 1, n.º 4. setembro-outubro, 1997.

WING, Michael J. **O guia de Arthur Andersen**. Como falar com seus clientes: o que eles tem a contar sobre sua empresa quando você faz as perguntas certas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ANEXOS

- ANEXO I – Entrevista aplicada no ano de 2000 para a base de clientes 5.281.
- ANEXO II – Diretrizes de negociações com os clientes, por motivo de cancelamento e por perfil de conta do cliente – estadual.
- ANEXO III – Diretrizes de negociações com os clientes, por motivo de cancelamento e por perfil de conta do cliente - interestadual.
- ANEXO IV – Diretrizes de negociações com os clientes, por motivo de cancelamento e por perfil de conta do cliente - interestadual.
- ANEXO V – Diretrizes de negociações com os clientes, por motivo de cancelamento e por perfil de conta do cliente - estadual.
- ANEXO VI - Diretrizes de negociações com os clientes, por motivo de cancelamento e por perfil de conta do cliente - interestadual.

ANEXO I – Entrevista aplicada no ano de 2000 para a base de clientes 5.282.

I. Quais os principais motivos que levaram você ao cancelamento do uso dos serviços celulares desta empresa.

- Perda/roubo
- Mudança do cliente dentro da área de atuação
- Economia doméstica
- Instalação telefone fixo
- Outros
- Problemas com o aparelho
- Preço assinatura
- Mudança de Cia*

II. Você percebe alguma ação da empresa no sentido de mantê-lo fidelizado?

- Sim Não

III. Na sua opinião, no processo de atendimento ao cliente que deseja cancelar o uso de serviços da empresa, quais as características que um atendente deve ter?

- Ser dinâmico
- Negociador
- Ter poder de persuasão
- Ter conhecimento dos sistemas operacionais da empresa
- Ter conhecimento da política de retenção da empresa
- Outra (ter mais autonomia para tomar decisões)

IV. Você percebe que a entrada do concorrente foi motivo para que a empresa tentasse retê-lo em sua base?

- Sim Não

V. Pergunta 5 – Na sua opinião ter um processo de atendimento exclusivo ao cliente que deseja cancelar o uso dos serviços da empresa é importante?

- Sim Não

ANEXO II - Diretrizes de negociações com os clientes, por motivo de cancelamento e por perfil de conta do cliente – estadual.

TABELA DE FLEXIBILIDADE PARA COMERCIALIZAÇÃO DE APARELHOS CELULARES COM OBJETIVO DE EVITAR CANCELAMENTOS PELO MOTIVO: Concorrência ofereceu vantagens em aparelhos- UTILIZAR APENAS PARA CASOS EXTREMOS - VALORES PARA O ESTADO DE MINAS GERAIS												
Conta média dos 3 últimos meses Valores em Reais	Concept/6120i			Strike/5120			Neo/8260			A1228/KF788		
	Parcelamento			Parcelamento			Parcelamento			Parcelamento		
	3 x 58,00	3 x 10,00		3 x 36,00	3 x 6,00		3 x 120,00	3 x 67,00		3 x 36,00	3 x 6,00	
80 a 199	174,00			108,00			360,00			108,00		
200 a 399		30,00			18,00			201,00			18,00	
média 400			negociar			negociar			negociar			negociar
Conta média dos 3 últimos meses Valores em Reais	GWAP/7160											
	Parcelamento											
	3 x 130,00	3 x 73,33										
80 a 199	390,00											
200 a 399		220,00										
média 400			negociar									

Considerações:

- tempo de habilitação maior que 1 ano
- não ser inadimplente (celular e fixo)
- **possuir todos os serviços especiais e se não possuir terá que ser habilitado - EXIGÊNCIA**
- análise das 3 últimas contas
- V1 acima de 100 min
- planos pós pagos TOTAL/CTBC90/CTBC350/NEGOCIOS
- aparelhos digitais
- fidelização de 1 ano
- não pode ser cancelado por falta de pagamento
- habilitação do antigo aparelho em outro plano
- possuir débito automático
- **pertencer/incluir no programa ligação - EXIGÊNCIA**

CRC-Núcleo de Percepção do Cliente - 10-04-2001

ANEXO III - Diretrizes de negociações com os clientes, por motivo de cancelamento e por perfil de conta do cliente - interestadual.

TABELA DE FLEXIBILIDADE PARA COMERCIALIZAÇÃO DE APARELHOS CELULARES COM OBJETIVO DE EVITAR CANCELAMENTOS PELO MOTIVO: Concorrência ofereceu vantagens em aparelhos- UTILIZAR APENAS PARA CASOS EXTREMOS - VALORES PARA OS ESTADOS DE SÃO PAULO/MATO GROSSO SUL/GOIAS								
Conta média dos 3 últimos meses Valores em Reais	Concept/6120i Parcelamento		Strike/5120 Parcelamento		Neo/8260 Parcelamento		A1228/KF788 Parcelamento	
	3 x 63,00	3 X 11,00	3 x 39,00	3 x 7,00	3 x 129,0	3 x 72,00	3 x 39,00	3 x 7,00
80 a 199	189,00		117,00		387,00		117,00	
200 a 399	33,00		21,00		216,00		21,00	
média 400	negociar		negociar		negociar		negociar	
Conta média dos 3 últimos meses Valores em Reais	GWAP/7160 Parcelamento		Considerações: - tempo de habilitação maior que 1 ano - não ser inadimplente (celular e fixo) - possuir todos os serviços especiais e se não possuir terá que ser habilitado - EXIGÊNCIA - análise das 3 últimas contas - V1 acima de 100 min - planos pós pagos TOTAL/CTBC90/CTBC350/NEGOCIOS - aparelhos digitais - fidelização de 1 ano - não pode ser cancelado por falta de pagamento - habilitação do antigo aparelho em outro plano - possuir débito automático - pertencer/incluir no programa ligação - EXIGÊNCIA					
	3 x 139,0	3 x 79,00						
80 a 199	417,00							
200 a 399	237,00							
média 400	negociar							

ANEXO IV – Diretrizes de negociações com os clientes, por motivo de cancelamento e por perfil de conta do cliente - interestadual.

TABELA DE FLEXIBILIDADE PARA COMERCIALIZAÇÃO DE APARELHOS CELULARES COM OBJETIVO DE EVITAR CANCELAMENTOS PELO MOTIVO: Concorrência ofereceu vantagens em aparelhos- UTILIZAR APENAS PARA CASOS EXTREMOS - VALORES PARA O ESTADO DE SÃO PAULO/MATO GROSSO SUL E GOIAS												
Conta média dos 3 últimos meses Valores em Reais	Chroma				Concept				Nokia 5120i			
	Parcelamento				Parcelamento				Parcelamento			
	6 x 96,34	6 x 91,91	6 x 88,33	6 x 81,80	6 x 49,12	6 x 43,34	6 x 41,14	6 x 38,48	6 x 40,87	6 x 38,19	6x34,65	6x 31,97
0 a 50	578,05				294,70				245,23			
50 a 100	551,44				260,06				229,13			
100 a 250	530,00				246,82				207,90			
250 a 500	490,82				230,86				191,80			
Acima 500	489,00 (6 x 81,50)				212,56 (6 x 35,43)				159,95 (6 x 26,66)			
Conta média dos 3 últimos meses Valores em Reais	NeoGradiente Parcelamento				Acima da faixa de R\$ 500,00 de conta se o pagamento for parcelado, não é necessário fidelizar. Caso o cliente queira pagar à vista, é necessário a fidelização por 6 meses.							
	6 x 104,00	6 x 99,00	6 x 96,00	6 x 89,00	Considerações: Esta promoção é somente para clientes dos planos "Pós-pago" • Os preços acima são para venda de novos aparelhos. • Forma de Pagamento: Conta telefônica • Não há necessidade da devolução do aparelho do cliente; Sugerir ao cliente nova habilitação no Plano "Pré-pago" para o aparelho antigo. • Como benefício o não pagamento da habilitação no valor de R\$ 200,00; • Solicitar a inserção de um crédito de no mínimo R\$ 20,00 no ato da nova habilitação.							
0 a 50	624,00				• Vender como benefício: seguro "Proteção Fácil", cadastramento no programa LigAÇÃO, Secretária Celular, Número Especial e Chamada em Espera.							
50 a 100	594,00				• Avaliar o tempo de habilitação de no mínimo 6 meses como cliente, não ser inadimplente X valor de conta para definição da oferta.							
100 a 250	576,00				• Para a faixa de zero a R\$ 250,00 reais DEVE-SE OBRIGATORIAMENTE ASSINAR O TERMO DE FIDELIZAÇÃO DE 12 MESES.							
250 a 500	558,00				• A oferta é limitada : 1 aparelho/cliente/tempo de fidelização.							
Acima 500	534,00 (6 x 89,00)				25-09-2000							

ANEXO V – Diretrizes de negociações com os clientes, por motivo de cancelamento e por perfil de conta do cliente - estadual.

TABELA DE FLEXIBILIDADE PARA COMERCIALIZAÇÃO DE APARELHOS CELULARES COM OBJETIVO DE CAPTAR CLIENTES : AÇÃO P/ CLIENTES DA CONCORRENTE VALORES PARA O ESTADO DE MINAS GERAIS												
Plano de habilitação	Concept/6120i			Nokia 5125			Neo/S260			A1228/E133		
	Parcelamento			Parcelamento			Parcelamento			Parcelamento		
	3 x 58,00	3 x 49,00	3 x 42,00	3 x 45,00	3 x 39,00	3 x 33,00	3 x 138,00	3 x 118,00	3 x 97,00	3 x 48,00	3 x 39,00	3 x 33,00
Plano Total	174,00			138,00			414,00			138,00		
Plano 90		147,00			117,00			354,00			117,00	
CTBC 350			126,00			99,00			291,00			99,90
Conta média dos 3 últimos meses	GWAP/7160			Considerações: - passar pela análise de crédito - EAC - aplicar a tabela de retenção para os casos que os clientes quiserem fazer a troca de aparelho - ter a fidelização de 1 ano - ter copia das 3 últimas contas do cliente para arquivamento junto ao processo. Não poderá ser quaisquer contas: têm que ser as 3 últimas e todas pagas - <u>condição válida apenas para habilitações nos planos TOTAL/CTBC 90 ou CTBC 350</u> - o antigo aparelho do cliente deve estar em perfeito estado de funcionamento, se o cliente é proprietário do mesmo e deve possuir nota fiscal - a nova habilitação só poderá ser feita mediante o cancelamento da linha do cliente no concorrente - caso o cliente esteja "vinculado" ou seja, alegar que só vai habilitar se a mesma condição for feita a algum outro "amigo", explicar que poderá ser feito se o outro atender as especificações exigidas pela empresa. - <u>não poderá ser oferecido condições especiais de preços de aparelhos para estes casos. SOMENTE O PREÇO DA TABELA PODERÁ SER APLICADO.</u>								
	Parcelamento											
Valores em Reais	3 x 156,00	3 x 133,00	3x113,00									
Plano Total	468,00											
Plano 90		399,00										
CTBC 350			339,00									

CRC-Núcleo de Percepção do Cliente - 15-05-2001

ANEXO VI – Diretrizes de negociações com os clientes, por motivo de cancelamento e por perfil de conta do cliente - interestadual.

TABELA DE FLEXIBILIDADE PARA COMERCIALIZAÇÃO DE APARELHOS CELULARES COM OBJETIVO DE CAPTAR CLIENTES : AÇÃO P/ CLIENTES DA CONCORRENTE VALORES P/ OS ESTADOS SÃO PAULO/MATO GROSSO SUL/GOIAS				
Conta média dos 3 últimos meses Valores em Reais	Concept/S120i Parcelamento 3 x 63,00 3 X 11,00	Strike/S120i Parcelamento 3 x 39,00 3 x 7,00	Neo/S260 Parcelamento 3 x 129,0 3 x 72,00	A1228/KF788 Parcelamento 3 x 39,00 3 x 7,00
80 a 199	199,00	117,00	387,00	117,00
200 a 399	33,00	21,00	216,00	21,00
média 400	negociar	negociar	negociar	negociar
Conta média dos 3 últimos meses Valores em Reais	GWAP/7160 Parcelamento 3 x 139,00 3 x 79,00	Considerações: - passar pela análise de crédito - EAC - aplicar a tabela de retenção para os casos que os clientes quiserem fazer a troca de aparelho; - ter a fidelização de 1 ano; - ter copia das 3 últimas contas do cliente para arquivamento junto ao processo. Não poderá ser quaisquer contas: têm que ser as 3 últimas e todas pagas - <u>condição válida apenas para habilitações nos planos TOTAL/CTBC 90 ou CTBC 350</u> - o antigo aparelho do cliente deve estar em perfeito estado de funcionamento, se o cliente é proprietário do mesmo e deve possuir nota fiscal - a nova habilitação só poderá ser feita mediante o cancelamento da linha do cliente no concorrente - caso o cliente esteja "vinculado" ou seja, alegar que só vai habilitar se a mesma condição for feita a algum outro "amigo", explicar que poderá ser feito se o outro atender as especificações exigidas pela empresa. - <u>não poderá ser oferecido condições especiais de preços de aparelhos para estes casos. SOMENTE O PREÇO DA TABELA PODERÁ SER APLICADO.</u>		
80 a 199	417,00			
200 a 399	237,00			
média 400	negociar			

CRC-Núcleo de Percepção do Cliente - 15-05-2001