

# 1 O problema

## 1.1. Introdução

O atual ambiente organizacional está marcado por uma alta competitividade, elevada turbulência ambiental e por mudanças rápidas e descontínuas no macro ambiente das empresas. A globalização intensificou a concorrência pela facilidade de entrada das empresas estrangeiras e o desenvolvimento de novas tecnologias potencializou a velocidade do fluxo de informações criando novas formas de fazer negócios, além disso, o ciclo de vida dos produtos está cada vez menor. Essas são as forças principais que caracterizam o novo contexto da competitividade.

Para o mercado brasileiro não poderia ser diferente. Desde a década de 90, a abertura a novos competidores, as privatizações, a estabilidade da moeda e a melhoria do poder aquisitivo da população, colocaram o Brasil como alvo de grandes corporações globais (WHITELEY, 1998).

Este cenário nacional exige das empresas foco no cliente e estratégias voltadas para manutenção de um relacionamento profícuo para ambas as partes, com visão de longo prazo. Existe uma recente preocupação do impacto das atividades e estratégias de marketing na geração e apropriação de valor para empresa e acionistas (SOUZA, 2002). O problema reside em como obter as informações suficientes para construção e implementação de estratégias com elevada probabilidade de serem bem-sucedidas.

A postura direcionada a estabelecer um relacionamento duradouro com o cliente remete à adoção da estratégia de serviços em substituição à de produtos. A estratégia de produtos é de caráter imediatista e orientada para transações, pois seu objetivo maior é seduzir o consumidor para que ele adquira determinado produto, situação em que a retenção fica em segundo plano. Quanto aos serviços, pelas próprias características de intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, a repetição de compra requer que se construa uma relação de satisfação (KOTLER, 2000).

Assim, com a consolidação da economia de serviços, o foco no cliente tornou-se essencial. Buscou-se, então, procurar compreender o cliente, ou seja, entender os fatores que o levam a realizar negócios com a empresa, vindo a estabelecer uma relação de longo prazo.

Há uma mudança de enfoque, fazendo com que as empresas migrem de um objetivo orientado pela transação de curto prazo, em direção a um objetivo de construir um relacionamento de longo prazo com os clientes (KOTLER, 1991).

Seguindo esta linha de pensamento, Vavra e Pruden (1995) colocam que a retenção de clientes é a chave para o sucesso no contexto atual.

No mercado de telecomunicações este fator pode ser bem observado. A retenção de clientes é um dos pontos de atenção principal. Ao redor do mundo, empresas de telefonia fixa vêm experimentando uma vagarosa redução do crescimento de suas receitas tradicionais, enfrentando competidores de diversos mercados em função de novas tecnologias ou alternativas mais baratas de prestação dos mesmos serviços (TELECO, 2009).

Além disso, vale salientar que investimentos já foram realizados no passado na base instalada, ou seja, perder clientes significa ter planta física ociosa, já que vendas, neste mercado, estão cada vez mais restritas.

Diante deste aspecto, há grande interesse das organizações em manter clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização.

Neste aspecto, Reichheld (1993) coloca que as empresas devem focar os “clientes certos”, não os mais rentáveis no curto prazo, mas aqueles que provavelmente farão negócios por longo tempo.

Então, o que se pretende é mergulhar neste cenário e através de embasamento teórico e a realização de um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações, buscar identificar o perfil de clientes que cancelam linha telefônica.

## **1.2. Objetivos**

Direcionar relacionamentos de longo prazo perpassa toda a organização, influenciando as interações com os clientes, antes, durante e depois da venda. Por isso, é fundamental que se entenda o relacionamento como uma competência que estabelece um diferencial para as empresas em ambientes cada vez mais competitivos.

Este estudo irá explorar os aspectos teóricos sobre retenção de clientes e relacionamento, utilizando-os como embasamento para um modelo de risco de perda de serviço.

A criação de um processo produtivo baseado na execução de modelos de classificação permite que as corporações possam descobrir conhecimento útil para tomada de decisões, criando um diferencial competitivo para empresa, fazendo com que a mesma melhore sua eficiência, e assim, seja mais rentável para os acionistas.

Para Maxwell (1996), a concepção do desenho de uma pesquisa é como uma estrutura subjacente em que os componentes do estudo se interconectam, causando implicações mútuas. Esses componentes podem ser caracterizados pelas questões que almejam responder.

Dentro do cenário apresentado, esta pesquisa tem como objetivo principal responder a seguinte pergunta: *é possível definir o perfil do cliente que cancela a linha telefônica (perda do cliente)?*

Adicionalmente e de forma complementar, a pesquisa também terá como objetivos intermediários:

- Revisar a literatura para construir o entendimento dos conceitos de retenção e relacionamento com os clientes;
- Levantar as variáveis necessárias para a segmentação dos clientes;
- Medir o risco de cancelamento de cada cliente;
- Identificar as variáveis que explicam o perfil do cliente que cancela;
- Classificar os clientes em dois grupos: o que cancela e o que não cancela.

### **1.3. Relevância do estudo**

Objetivando manter ou aumentar a participação no mercado, as empresas dispõem de duas alternativas: 1. manutenção de clientes atuais e 2. aquisição de novos clientes. Desta forma, cada vez mais pesquisas têm focalizado em estudos sobre a retenção de clientes e o relacionamento (p. exs. KARAM, 2006; MILAN, 2006; FERREIRA, 2005; DARÉ, 2007), tendo estes processos como críticos para prevenção de perda de clientes. As empresas vêm descobrindo que manter um cliente é mais rentável do que adquirir novos, pois para cada novo cliente há um custo inicial, que somente terá o retorno esperado ao longo do tempo.

Os resultados deste trabalho possibilitarão aprofundar os conhecimentos sobre o assunto retenção de clientes, assim como sua aplicação prática. Servindo como base para identificação do perfil dos clientes com risco de cancelamento, poderá contribuir para o direcionamento de ações preventivas, permitindo a redução da perda dos mesmos.

Então este trabalho não pretende exaurir todo o escopo de estudo sobre o assunto, podendo ser início para o desenvolvimento futuro de outras pesquisas relacionadas ao tema.

#### **1.4. Delimitação do estudo**

O estudo será centrado no levantamento teórico em relação à área de marketing, mais especificamente marketing de relacionamento e retenção de clientes.

A pesquisa terá como base clientes Pessoa Física, de uma empresa de telefonia fixa, com atuação nas regiões Norte, Nordeste e Sudeste do Brasil. Desta forma, não poderá ser estendido para qualquer indústria.

#### **1.5. Organização do trabalho**

Com a finalidade de atingir os objetivos já pontuados, a revisão da literatura, apresentada no segundo capítulo, foi dividida em cinco partes:

- 1) Primeira parte: apresenta a importância de entender o comportamento do consumidor para conquista e retenção de clientes, relacionando expectativas, satisfação e valor para lucratividade das empresas;
- 2) Segunda parte: conceitua marketing de relacionamento, pontuando a relevância de aprofundar as relações entre empresas e clientes na busca contínua por aumento de valor;
- 3) Terceira parte: coloca o enfoque para retenção de clientes, pontuando brevemente as estratégias de retenção e a relevância da estruturação de informações sobre os consumidores;
- 4) Quarta parte: pontua as principais variáveis utilizadas para segmentação do mercado consumidor, posteriormente aplicadas para construção do modelo;
- 5) Quinta parte: demonstra o cenário atual do setor de telefonia fixa, salientando a influência do *churn* sobre o mesmo. Apresenta também o papel do gerenciamento do *churn* para tomada de ações preventivas no intuito de manter clientes.

O terceiro capítulo apresenta a estrutura da base de dados, com a descrição das variáveis e definição do método a ser aplicado para construção de um modelo, que busque identificar o perfil do cliente propenso ao cancelamento.

No quarto capítulo é realizada a aplicação prática do modelo de regressão logística, demonstrando a estimativa da probabilidade do *churn* e permitindo a identificação das variáveis que contribuem para a sua predição.

O capítulo cinco apresenta as conclusões, pontuando suas limitações e sugestões para trabalhos futuros.