

2 Referencial teórico

2.1. Comportamento do consumidor

Segundo Boone & Kurtz (2006), comportamento do consumidor são as atividades físicas e mentais que ocorrem durante a seleção e compra de um produto ou serviço.

De forma complementar, Engel (2000) *et al* colocam que são as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações.

Dentro deste escopo, entender o comportamento do consumidor é primordial para que as empresas possam comercializar produtos e serviços, de forma a manter seus clientes e gerar lucros.

Para Zeithaml e Bitner (2003), os consumidores percorrem um processo de tomada de decisão que pode incluir até cinco etapas – reconhecimento do problema ou necessidade, busca de informação, avaliação de alternativas, decisão de compra e pós-compra.

Necessidade é “a diferença percebida entre um estado ideal e o estado presente, suficiente para ativar o comportamento” (ENGEL *et al*, 2000). A percepção da necessidade é o estágio inicial do processo de tomada de decisão de compra ou uso, podendo ser ativada por estímulos internos – fome, sede, entre outros; ou externos – como propaganda, por exemplo.

Do reconhecimento do problema o cliente busca, então, informações para ajudá-lo na satisfação da necessidade. Consumidores podem ter estas informações sobre os produtos ou serviços a partir de fontes pessoais (famílias, amigos, vizinhos, conhecidos); fontes comerciais (propaganda, vendedores, revendedores, embalagens); fontes públicas (mídia de massa, organizações de proteção ao consumidor); e fontes experimentais (manuseio, exame, uso do produto) (KOTLER, 2000).

Com base nas informações reunidas, será realizada a avaliação das alternativas. Durante este processo os consumidores tentarão identificar a relação custo *versus* benefício, buscando a obtenção de *valor*.

É formada, então, a intenção de compra, que pode ou não resultar na compra efetiva, dependendo da relação da mesma com os fatores situacionais (renda, situação econômica, disponibilidade esperada do produto, entre outros). A decisão de um indivíduo de modificar, prorrogar, ou evitar uma decisão de compra é altamente influenciada pelo risco percebido (KOTLER, 2000).

O processo de tomada de decisão é um ciclo, que não termina com a compra; após a mesma há o processo de avaliação sobre o que foi fornecido pelo produto ou serviço. Segundo Kotler (2000), o comportamento influencia as atitudes e, da mesma forma, o reverso. Se o produto ou serviço adquirido falha em proporcionar a satisfação esperada pelo comprador, ele revisará negativamente sua atitude com relação ao mesmo e poderá até eliminá-lo do seu conjunto. Por outro lado, uma experiência satisfatória tenderá a fortalecer sua preferência por aquele serviço / produto e marca.

2.1.1. Expectativas dos clientes acerca dos serviços

Para Zeithaml e Bitner (2003):

“As expectativas dos clientes são as crenças a respeito da execução do serviço que funcionam como padrões ou pontos de referências com relação aos quais o desempenho é julgado. [...] Conhecer o que o cliente espera é o primeiro e possivelmente o mais importante passo na prestação de um serviço de qualidade. Estar errado acerca do que os clientes querem pode significar a perda de um negócio com o cliente, bastando, para tanto, que a empresa concorrente acerte o alvo com exatidão. Estar errado pode também significar o desperdício de dinheiro, de tempo e de outros recursos com coisas que não são relevantes para o consumidor. Estar errado pode significar até mesmo a não-sobrevivência em um mercado de violenta concorrência”.

Dentro do escopo tratado por estes autores (Zeithaml e Bitner, 2003, p. 63 – 83) temos que os clientes possuem diversos tipos de expectativas sobre o serviço: serviço desejado, serviço esperado e serviço adequado, conforme descrito abaixo.

Serviço desejado é o nível de serviço que o cliente desejaria receber. É uma composição entre aquilo que os consumidores acreditam que possa ser e aquilo que consideram que deveria ser.

Entretanto, os consumidores muitas vezes reconhecem que seus desejos com respeito aos serviços nem sempre serão possíveis. Ajustando, desta forma, outro nível de expectativa para o serviço, mais baixo, dentro de um limite que

seria aceitável. Esta expectativa num nível mais baixo é denominada serviço adequado – nível ao qual o cliente aceitará ou expectativa mínima tolerável.

Entre o serviço desejado e o serviço adequado há uma zona de tolerância. Esta região é formada pelo reconhecimento que serviços são heterogêneos, podendo apresentar variações, e pela disponibilidade em aceitá-las.

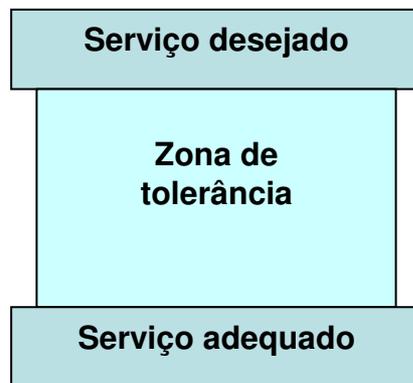


Figura 1 – Zona de tolerância.

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 69).

Quando os serviços caem fora da margem de tolerância (ver figura 1), os clientes podem ficar muito insatisfeitos, abaixo do adequado, ou encantados, acima do desejado.

Essa zona é flexível, podendo expandir ou contrair dependendo do cliente, dos atributos dos serviços e outros fatores, como preço, concorrência, situação econômica, entre outros.

Além dos pontos colocados acima, temos ainda outro fator que pode influenciar o serviço adequado, que é o serviço esperado, nível em que os clientes acreditam que irão receber. O desempenho esperado de um serviço provoca um cálculo objetivo da probabilidade de um desempenho ou da estimativa do nível de desempenho para o serviço.

As expectativas dos serviços adequados elevam-se tão rapidamente quanto se elevarem a prestação de serviços ou as suas promessas. Quanto mais turbulenta for a indústria, tendo como exemplo a de Telecomunicações, mais frequente terá de ser o monitoramento.

Já as expectativas de serviço desejado são muito mais estáveis. Como são conduzidas por fatores mais duradouros, tais como necessidades pessoais e intensificadores permanentes de serviços - influência de outras pessoas ou grupo de pessoas e influência da forma como o cliente acredita que deve ser prestado o serviço, elas tendem a ser altas desde o início e a permanecer em níveis elevados.

As empresas cujo desempenho se posicionar abaixo do nível de serviço adequado estão em uma clara desvantagem competitiva, com essa desvantagem aumentando à medida que a lacuna também aumenta.

O desenvolvimento de uma verdadeira carteira de clientes com fidelidade imutável, demanda que as empresas superem não apenas o nível de serviço adequado, mas também o nível de serviço desejado.

2.1.2. Satisfação e valor para o cliente

Satisfação, como pontuado por Kotler e Armstrong (1999, p. 6), é “o ponto em que o desempenho do produto ou serviço corresponde ou supera as expectativas do comprador”.

Desta forma, pode-se colocar que a satisfação é, então, função direta do desempenho e expectativas percebidos. Sendo as expectativas dinâmicas, como visto anteriormente, as percepções também podem sofrer alterações ao longo do tempo – de pessoa para pessoa e de cultura para cultura.

O acompanhamento constante destas percepções e do nível de satisfação dos clientes vem tomando cada vez mais destaque nas empresas. Quanto mais preciso e sistemático for esse acompanhamento fundamental para estratégia da empresa, melhores serão os níveis de lealdade e retenção de clientes.

Como pode ser observado na figura 2, há uma forte relação entre satisfação e retenção de clientes. Essa relação é particularmente forte quando os clientes estão muito satisfeitos (Zeithaml e Bitner, 2003).

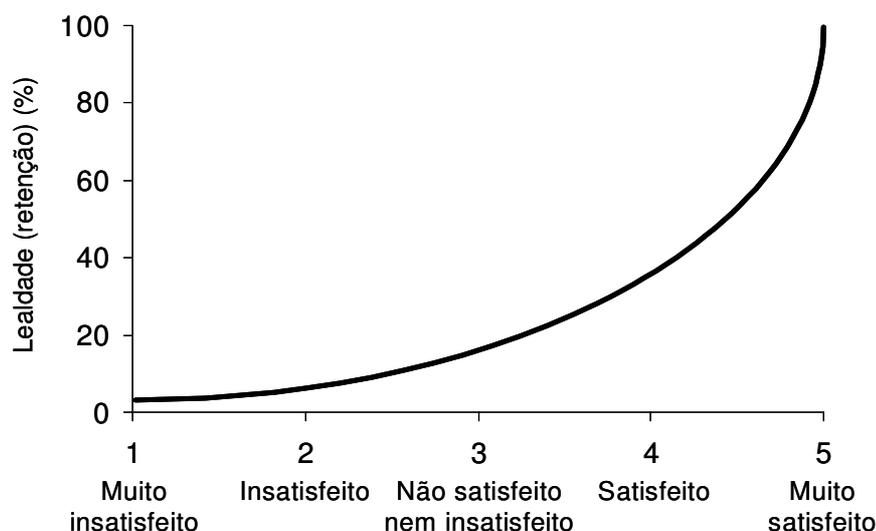


Figura 2 – Relação entre satisfação e fidelidade de clientes em indústrias competitivas.

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003).

Apoiando esta relação, Kotler (2000), cita que a chave da retenção de cliente é a satisfação, já que cliente satisfeito:

- Permanece fiel por mais tempo;
- Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos / serviços ou aperfeiçoa os já existentes;
- Fala favoravelmente da empresa e de seus produtos ou serviços;
- Dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço;
- Oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa;
- Custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

Entretanto, se as empresas tentarem aumentar a satisfação de seus clientes indefinidamente, reduzindo preços e/ou melhorando serviços, poderão reduzir seus lucros (KOTLER, 2000). Assim, é correto supor que satisfação pode evitar perda de clientes, mas não garante, por si só, vantagem competitiva que leve aumento de lucros.

Pesquisas realizadas em diversas empresas mostram que 65 a 85% dos clientes que cancelaram estavam satisfeitos ou muito satisfeitos com a empresa (REICHHELD, 1996a). Os clientes sempre buscarão maximizar o valor do que estão comprando, para Kotler (2000):

“[...] clientes avaliam qual oferta proporciona maior valor. Eles procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos, pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e receita. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor”.

A diferença entre o valor total para o cliente – conjunto de benefícios esperados - e o custo total para o cliente – conjunto de dispêndios previstos na avaliação, obtenção, utilização e descarte de um produto ou serviço - é denominado de Valor para o Cliente (Kotler, 2000).

Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001) a Estrutura de Valor para o Cliente apresenta o que o cliente entende, no momento presente, como valioso para o início e manutenção de um relacionamento fiel e duradouro com uma empresa, permitindo um gerenciamento eficaz para incrementar o Valor do Cliente, no decorrer de sua vida útil de consumo.

O valor para o cliente destaca-se como um antecedente da satisfação (GRONROOS, 1994). Na tabela 1 é apresentado um quadro conceitual com as principais diferenças entre satisfação e valor para o cliente, segundo Paiva (2004, p. 89):

SATISFAÇÃO	VALOR PARA O CLIENTE
Construto afetivo: é considerada uma resposta elaborada em bases afetivas.	Construto cognitivo: apreende as discrepâncias e sacrifícios, assim como as variações entre expectativas e o desempenho percebido, gerando respostas racionais.
Perspectiva pós-compra: a maioria dos modelos de satisfação tem como base o paradigma da desconfirmação entre as expectativas e o observado.	Perspectivas pré e pós-compra: o valor percebido independe do valor de compra.
Orientação tática: uma vez que satisfação serve como forma de avaliação do consumidor de quão bem o fornecedor está realizando sua oferta no mercado, ela também passa a atuar como uma orientação tática, indicando diretrizes de ação para aprimoramento de produtos e serviços.	Orientação estratégica: este construto indica orientações para o futuro, ou seja, como valores devem ser criados e como o fornecedor deve agir para atender os interesses do consumidor.
Consumidores atuais: as pesquisas sobre satisfação geralmente estão ajustadas para a base atual de consumidores.	Consumidores atuais e potenciais: a busca da identificação de valores está direcionada tanto para os atuais como para os potenciais, aí incluídos aqueles que já o foram.
Oferta dos fornecedores: as pesquisas sobre satisfação estão predominantemente orientadas para avaliar as ofertas dos fornecedores, mas desconsideram as dos competidores.	Oferta dos fornecedores e dos competidores: uma empresa, ao avaliar as percepções de valor para o seu cliente atual ou potencial, considera explicitamente as ofertas dos seus concorrentes.

Tabela 1 – Diferenças conceituais entre satisfação e valor.

Fonte: Paiva (2004, p. 89).

Segundo os autores Churchill e Peter (2007), a oferta de valor superior para o cliente pode levá-lo a ficar satisfeito ou até mesmo encantado, podendo conduzi-lo à lealdade e, conseqüentemente, a relações duradouras e lucrativas entre clientes e empresas (mais à frente será abordado o assunto valor do cliente para a empresa).

Para Daré (2007), há uma lógica para este processo: a geração de valor superior influencia na satisfação do cliente, à medida que a satisfação aumenta maior será a afinidade e ligação com os produtos ou serviços da empresa, manifestadas pelo desejo do mesmo de permanecer se relacionando com a organização, fato este que proporciona resultados financeiros para cliente e empresa (figura 3).

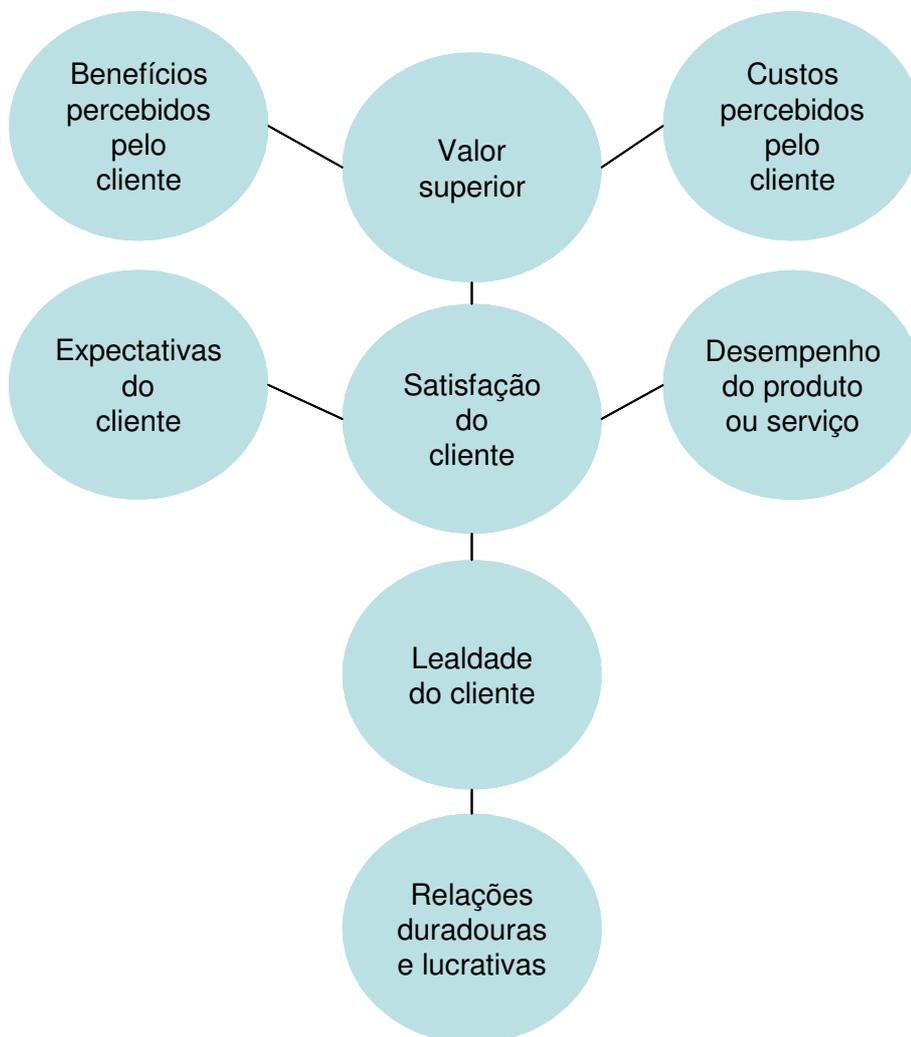


Figura 3 – As consequências do valor superior para os clientes e empresas.
Fonte: Daré (2007, p. 26).

Na busca pelo aumento da geração de valor para o cliente, e conseqüente, construção de relações duradouras e lucrativas, é que muitas empresas vêm buscando o aprofundamento das relações com seus clientes. Aspecto este apresentado a seguir, através da pesquisa do marketing de relacionamento.

2.2. Relacionamento com clientes

2.2.1. Conceito do marketing de relacionamento

Na busca pelo crescimento do valor das empresas, a maioria das mesmas tem percebido que uma das melhores alternativas é o foco no cliente e o relacionamento do mesmo com a organização, objetivando uma construção de longo prazo (KOTLER, 1991).

O marketing de relacionamento apresenta a mudança de paradigma para área de marketing, saindo de um foco em transações/compras para relações/retenção. A manutenção e aperfeiçoamento dos atuais clientes tornam-se prioritário, então, em relação à conquista de novos clientes. Neste sentido, acrescentando o fato de que, para a maioria das vezes, é mais barato manter um cliente que atrair um novo, estratégias de marketing estão sendo realizadas na busca de retenção de clientes (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Mowen e Minor (2003) definem o marketing de relacionamento como sendo um processo integrativo de tentativa manifesta e clara dos parceiros de troca em construir uma associação de longo prazo, onde há cooperação intencional e dependência mútua, como também desenvolvimento de laços sociais e estruturais.

Cabe trazer principalmente a definição de Grönroos (2000, p. 98), onde o marketing de relacionamento é considerado “como sendo um processo de identificar e estabelecer, manter, e se necessário, terminar relacionamentos com clientes e outros *stakeholders* [grupos de interesses], com lucro, para que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados, onde isto é feito por uma adoção mútua e pelo cumprimento das promessas”.

Dentro deste contexto, o objetivo básico do marketing de relacionamento, como propõem Zeithaml e Bitner (2003, p. 139), “é a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização”. Então, fortalecer o ciclo de vida do cliente, desde sua entrada e, principalmente, durante seu relacionamento com a empresa é ponto básico para reter e prolongar o tempo de vida destes clientes.

O aumento das relações com clientes pode gerar ainda mais consumo dos mesmos ao longo do tempo, clientes leais podem representar um potencial de crescimento.

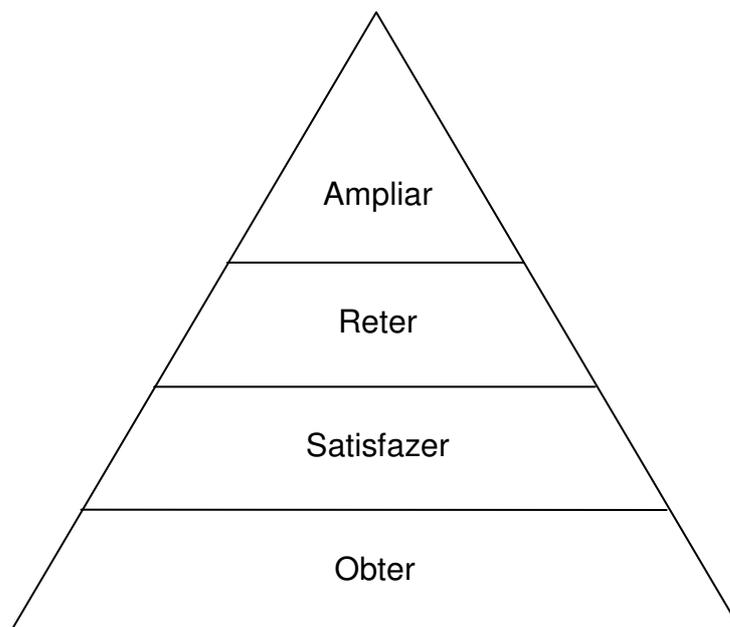


Figura 4 – Metas com relação a clientes no marketing de relacionamento: obter, satisfazer, reter e ampliar clientes. Serviços de Informação.
Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 139).

Desta forma, como apresentado na figura 4, as metas do marketing de relacionamento são obter, satisfazer, reter e ampliar relacionamento, onde o objetivo é mover o máximo de clientes para o topo da pirâmide, aumentando o seu valor (ZEITHAML e BITNER, 2003).

De forma complementar Rust, Zeithaml e Lemon (2001), colocam que o marketing de relacionamento tem o foco na segmentação e potencialização dos melhores clientes com menores gastos promocionais e incremento na rentabilidade de cada venda, promovendo relacionamento de longo prazo com os clientes mais rentáveis da empresa.

2.2.2. Benefícios da construção de relacionamentos

Um relacionamento profícuo contribui para geração de valor, através de um dos primeiros e mais práticos objetivos numa relação negocial, que é a redução de custos na cadeia de valor. Estudos realizados por Cannon e Homburg (2001) apresentam que um relacionamento estreito, próximo e em conjunto entre comprador e vendedor, permite o gerenciamento efetivo dos custos envolvidos em transações comuns, podendo ser uma significativa fonte competitiva.

Para Zeithml e Bitner (2003), há benefícios para as duas partes, clientes e empresas, quando da associação e relacionamento de longo prazo:

Benefícios para os clientes – Clientes tornam-se leais a uma empresa quando visualizam o aumento do valor percebido em relação a outras organizações.

- Benefícios de Confiança: Sentimento de confiança na organização prestadora de serviço, reduzindo a ansiedade e aumentando o conforto decorrente de saber o que esperar.
- Benefícios Sociais: Ao longo do tempo é desenvolvido um senso de familiaridade entre o cliente e prestador de serviço, reduzindo a probabilidade de mudança de fornecedor.
- Benefícios de Tratamento Especial: Inclui pontos como benefício da dúvida, receber preços ou condições especiais ou obter tratamento especial.

Benefícios para as organizações – Prolongar e aprofundar o tempo de relacionamento com os clientes, podem trazer muitos benefícios para as empresas. Assim como Zeithml e Bitner (2003), Milan (2006, p.73) relaciona os seguintes benefícios:

- Sentimentos mútuos de reconhecimento e familiaridade;
- Profundidade e consistência nas informações sobre clientes, além de um aprendizado mútuo mais amplo e sistemático;
- Estímulo a melhorias contínuas na qualidade e respostas mais ágeis ao mercado;
- Menor sensibilidade a preços e a ofertas de concorrentes;
- Repetição a compras ou consumo de longo prazo;
- Redução ao risco potencial;
- Possíveis barreiras a trocas de fornecedor;
- Retenção de clientes;
- Lealdade de clientes;
- Propaganda positiva boca-a-boca;
- Melhora do desempenho econômico-financeiro (lucratividade e rentabilidade).

2.2.3. Valor do ciclo de vida de um cliente

Reichheld (1996, p. 5) cita que “a chave para aumentar os lucros é gerenciar um ciclo virtuoso de lealdade, aprendizado e criação de valor”. Desta forma, ao repetir negócios com uma empresa, de forma sistemática, e permanecendo retidos, os clientes passam a representar uma continuidade de receitas (VAVRA, 1994).

De forma similar Gönroos (1995) propõe que o relacionamento com o cliente deve ser visto como um ciclo de vida do mesmo com a empresa, já que isso se relaciona diretamente com o valor do cliente ao longo do tempo – *Customer Lifetime Value* (CLV) – e com as ações necessárias para desenvolvê-lo e mantê-lo.

Segundo Blattberg, Getz e Thomas (2001), existem cinco estágios do ciclo de vida que são os seguintes:

O primeiro estágio são os clientes potenciais, quando o mesmo ainda não conhece os produtos e/ou serviços da empresa, mas tem potencial para tal. Onde o cliente desenvolve uma série de expectativas sobre o produto ou serviço, avalia se as mesmas estão relacionadas com as suas necessidades, e então, havendo esta relação, ele realizará a primeira compra. A qualidade dos produtos e serviços usados, as informações fornecidas e a relação custo-benefício determinarão se o cliente passará para o estágio seguinte. Os clientes potenciais são identificados por meio de pesquisas que geralmente buscam investigar as expectativas de pessoas ou organizações, buscando aquele cujo perfil seja semelhante ao dos clientes atuais ou aquele definido como seu público-alvo.

Já no segundo estágio ocorre a primeira compra. Estágio de avaliação da empresa e/ou dos produtos e serviços, assim, apresenta baixa retenção potencial. Aqui o cliente precisa receber informações e perceber boa relação qualidade-preço para continuar comprando.

Quando da segunda compra, ocorre o terceiro estágio, onde o consumidor já está mais informado, mas ainda mantém a empresa e/ou produtos e serviços sob observação. Neste estágio, falhas podem levar ao abandono.

No quarto estágio, o cliente já é considerado habitual. Trata-se do processo de compra ou de uso, onde é observada a habilidade em entregar os serviços e resolver problemas. Esse cliente repete a compra regularmente e uma falha não o leva automaticamente à deserção, ele poderá avaliar este e outros fatores combinados para tomar sua decisão.

Como será visto mais na frente neste trabalho, muitos fatores podem fazer o cliente deixar a empresa, tais como entrada de novos competidores, problemas nos produtos, serviços que não foram adequadamente tratados, entre outros. O abandono da empresa é o quinto estágio e é representado pelo cliente desertor. Este abandono, entretanto, pode ser da empresa (o cliente passa a comprar de outro fornecedor) ou do produto /serviço (não utilização mais da oferta).

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

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

Blattberg, Getz e Thomas (2001) propõem ainda, que a estrutura de valor para o cliente é composta por três elementos: aquisição, retenção e venda complementar. A aquisição é afetada pelo número de clientes potenciais, pela probabilidade e gasto dos mesmos. Já a retenção é influenciada pela taxa de cancelamento e pelo nível de gastos para manter os clientes. O gasto de venda complementar depende da eficiência desse tipo de venda, do número de produtos complementares oferecido a um cliente preexistente e da taxa de resposta a esses novos produtos.

A orientação das organizações deve ser para estabelecer relações mais fortes com os seus clientes rentáveis, prolongando o seu ciclo de vida, entendendo da melhor forma em que estágio o cliente está e que ação tomar para retê-lo.

O valor do ciclo de vida de um cliente propõe o cálculo da receita e lucratividade relacionada ao *lifetime* (tempo de vida) do cliente com uma empresa, ou seja, é o resultado financeiro do relacionamento de longo prazo entre consumidor e organização (ZEITHAML e BITNER, 2003), contemplando o real como o potencial de consumo destes clientes.

Dentro deste mesmo contexto, Rust, Zeithaml e Lemon (2001), propõem que o valor de longo prazo é determinado, em sua maior parte, pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes: valor do cliente - *customer equity*.

Customer equity é uma expressão cunhada por Blattberg e Deighton (1996) ao proporem um modelo baseado na atração e manutenção de clientes considerados mais valiosos, representando o valor presente líquido (VPL) dos resultados gerados pelo cliente ao longo de sua vida útil com a empresa.

Neste contexto Rust, Zeithaml e Lemon (2001) reforçam a importância da retenção de clientes, lembrando que para muitas empresas 20% dos clientes respondem por 80% das vendas ou do lucro, sendo necessário investir na manutenção deles, visando manter o seu *lifetime value*.

2.3. Retenção de clientes

2.3.1. Foco na retenção de clientes

Para vários autores, Vavra (1993), Kotler (2000), como também outros pesquisadores (p. ex. PINTO, 2003; KARAM, 2007, ...) a retenção de clientes deve exigir das organizações mais atenção do que a própria aquisição de clientes. Pois consideram que geralmente é mais caro efetuar nova venda a reter cliente já existente. Este ponto ainda é mais crítico para mercados maduros, onde há pouco ou nenhum crescimento real.

Daí, o grande apelo para que as empresas desenvolvam relacionamento com seus clientes, focando em fidelização. Principalmente, no cenário atual, onde mudanças marcam o ambiente de marketing, como a relativa escassez de novos consumidores, crescimento da concorrência e altos custos para conquista de potenciais clientes (DARÉ, 2007).

A entrada de novos competidores provocou grande agitação, nas indústrias automobilística, de brinquedos, têxteis e, mais recentemente, nas telecomunicações, que trazem um componente de inovação tecnológica muito atraente (PINTO, 2003).

O custo de uma nova venda pode ser até cinco vezes maior do que a de satisfazer e reter os clientes já existentes (VAVRA, 1993). Ela requer o emprego de um grande esforço para induzir clientes satisfeitos a deixar de contratar seus fornecedores atuais (KOTLER, 2000).

As empresas perdem de 15% a 20% dos seus clientes por ano (REICHHELD, 1996a). Reichheld (1996a) demonstra que as empresas, dependendo do setor, podem aumentar o seu lucro de 35% (segmento de software) a 85% (segmento de bancos de varejo) com a redução de apenas 5% na perda de clientes.

Desta forma, ainda conforme Kotler (2000), com a evolução do marketing deve-se considerar o valor do cliente ao longo do tempo, deixar de realizar um lucro por cada venda para efetuar lucros por meio da gestão do valor do cliente ao longo do tempo, como já comentado anteriormente.

Assim se faz importante entender as razões mais comuns que levam um cliente a abandonar uma empresa. Para Vavra (1993), podem ser destacadas as seguintes:

- Insatisfação com o produto ou serviço, a entrega, a instalação ou o preço;
- Dificuldade de lidar com reclamações. Reclamações ignoradas, minimizadas ou mal solucionadas;
- Desaprovação de mudanças de preço, políticas ou vendedores;
- Insatisfação com o tratamento ou falta de cortesia;
- Novos funcionários ou novas políticas da empresa;
- Aceitação de uma proposta do concorrente.

Embora este autor destaque mais fatores internos controláveis, ou seja, relacionados ao tratamento oferecido pelas empresas aos seus consumidores, alguns autores destacam outros fatores complementares, inclusive àqueles relacionados ao ambiente competitivo, como os citados por Asaari e Karia (2000):

- Outras ou novas tecnologias, exemplo consumidores que trocam internet discada, por banda larga, ou até mesmo 3G;
- Percepção do consumidor de baixo custo de troca de fornecedores;
- Baixo valor percebido dos produtos ou serviços atuais fornecidos pela empresa;
- A forma como a empresa reage às tentativas de abandono;
- Elevados custos envolvidos na atividade de realizar compras, exemplo baixa cobertura de distribuição, impactando em custos de locomoção;
- Mudanças nas expectativas dos clientes e baixo esforço da empresa em atender a suas novas exigências e preferências; e
- Desregulamentação do mercado que fomenta a concorrência entre as empresas e facilitam alguns consumidores, que desejam simplesmente testar um novo fornecedor, a ceder aos apelos promocionais de empresas concorrentes.

2.3.2. Estratégias de retenção

Diante do exposto anteriormente, cada vez mais se fazem necessários estratégias que tenham como objetivo a aquisição e manutenção de consumidores leais, visando a desenvolver relacionamentos recíprocos duradouros e lucrativos. Isto requer modernas tecnologias e obtenção frequente de informações sobre os clientes, buscando monitorar o relacionamento com os mesmos (KOTLER, 2000).

“Em um mercado competitivo, fica difícil reter clientes sem que estes estejam recebendo um nível de qualidade e de valor minimamente satisfatório” (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Segundo Day (2001, p. 150), manter clientes leais exige que seja criada uma vantagem no relacionamento. Assim o relacionamento deve manter um ciclo virtuoso de lealdade que se inicia quando a empresa entrega um valor superior ao cliente, aumentando sua satisfação. Então, os clientes plenamente satisfeitos com o desempenho estarão abertos para reforçar vínculos com a empresa, tais como os de lealdade, e a empresa será capaz de coletar informações e desenvolver aptidões difíceis de serem igualadas pela concorrência.

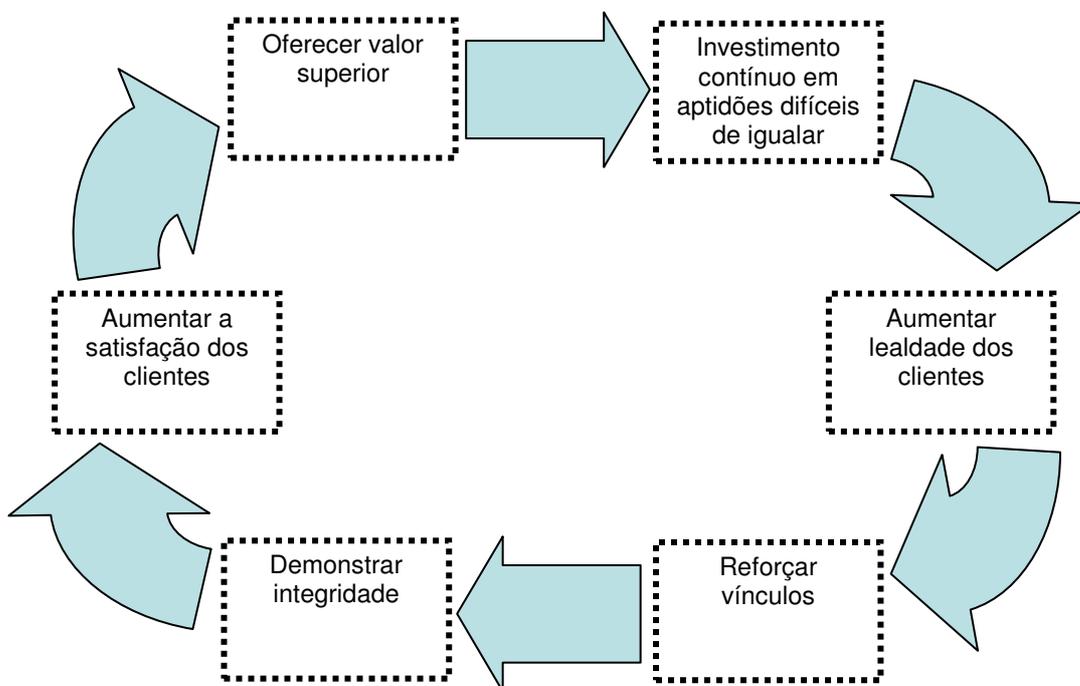


Figura 5 – Ciclo virtuoso de lealdade para criação de vantagem no relacionamento.
Fonte: Day (2001, p. 150).

A oferta de um valor superior exige das empresas o desenvolvimento de relacionamentos mais personalizados com o cliente. O valor pode ser entregue através de uma interação que combina informação e incentivos que ajudam o cliente a lidar com uma tarefa trabalhosa para ele, economizando-lhe tempo e esforço (DAY, 2001).

A chave para a lealdade do cliente é a criação de valor; a chave para criação de valor é o aprendizado organizacional; e a chave para o aprendizado organizacional é compreender o valor da falha (REICHHELD, 1996b, p. 69).

Para retenção de clientes, Reichheld (1993) propõe um sistema de gestão com base na lealdade, sustentado pela combinação de quatro fatores:

- Clientes certos. Aqueles mais prováveis a se tornarem fiéis à companhia.
- Oferta permanente de produtos e serviços que gerem valor para o cliente.
- Funcionários capacitados e satisfeitos com o emprego, ou seja, leais.
- Sistema de mensuração constante da lealdade dos clientes.

Zeithaml e Bitner (2003) propõem uma estrutura na qual o processo de retenção pode ocorrer em diferentes níveis e para cada etapa seguinte da estratégia geram pontos que amarram o cliente um pouco mais à empresa, ampliando a vantagem competitiva.

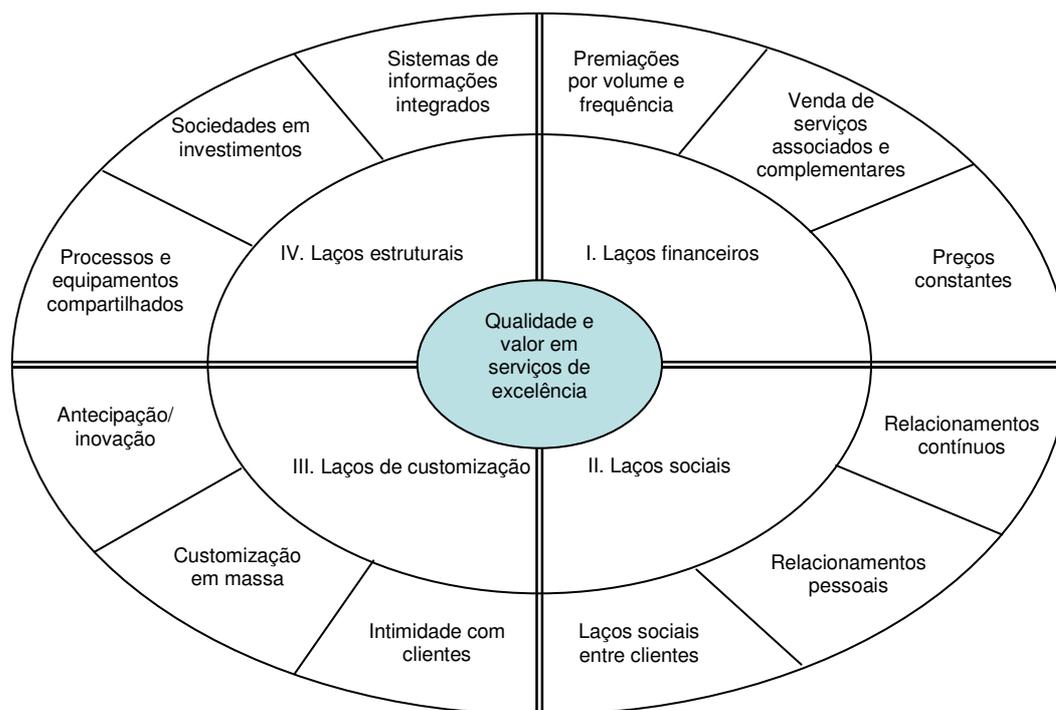


Figura 6 – Níveis de estratégias de retenção.

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 150).

Baseado na proposta destes autores, há quatro tipos de estratégias de retenções: Nível 1 – laços financeiros, Nível 2 – laços sociais, Nível 3 – laços de customização e Nível 4 – laços estruturais. A seguir, será descrito melhor este esquema:

Nível 1 – Laços Financeiros

Neste nível as estratégias de retenção são realizadas através de incentivos financeiros – premiações por volume, frequência ou tempo de relacionamento com a empresa, vendas de serviços associados e complementares e fornecimento de preços estáveis (tabela 2).

Os programas de incentivos financeiros são de rápida implementação e lucros de curto prazo, entretanto, geralmente são fáceis de serem copiados. Desta forma, não servem para diferenciar frente aos seus concorrentes no longo prazo. Não fornecem vantagens generalizadas para a empresa, a não ser que se combinada com outra estratégia de relacionamento.

ESTRATÉGIAS	EXEMPLOS
1. Preços mais baixos, dependendo do volume de compras, frequência ou tempo de relacionamento do cliente com a empresa.	No Brasil, programas de telefonia de longa distância, onde são realizados pacotes com preços menores, buscando aumentar a participação no mercado e fidelizar clientes.
2. Venda de serviços associados e complementares.	Associação entre programas de milhagem de companhias aéreas com cadeias de hotéis, cartões de crédito, entre outros, ligando a pontuação de milhagem com os pontos gerados pelo uso dos serviços de outras empresas.
3. Fornecimento de preços estáveis ou, pelo menos, de aumentos de preços menores aos que são pagos por novos clientes.	Recompensa, através do compartilhamento de algumas despesas economizadas e ganhos de receitas que a empresa obteve, prestando serviços ao longo do tempo.

Tabela 2 – Estratégias de Retenção – Laços Financeiros.

Fonte: Autor. Adaptado de Zeithaml e Bitner (2003).

Nível 2 – Laços Sociais

As estratégias de nível 2, buscam a retenção através de relacionamentos por meio de laços sociais e interpessoais. Neste processo os serviços são individualizados para se ajustarem às necessidades de cada consumidor; o contato é fundamental, buscando formas de criar vínculos sociais com os clientes. Alguns exemplos serão vistos na tabela 5.

De forma isolada, a estratégia através de laços sociais pode não ser eficaz em manter clientes de forma permanente, porém é mais difícil de ser imitada do que incentivos com base em preço. Combinar esta estratégia com a de laços financeiros pode gerar resultados de mais longo prazo.

ESTRATÉGIAS	EXEMPLOS
1. Relacionamentos pessoais.	Comum em prestação de serviços - como advogados, consultores, dentistas, professores -, onde é possível criar laços sociais e interpessoais. Podendo ser observado também, através de empresas que possuem gerentes de relacionamento ou gerentes de contas. Na PeopleSoft, por exemplo, os gerentes de contas trabalham junto aos clientes a fim de servir como seus advogados dentro da empresa.
2. Relacionamentos contínuos.	Caterpillar Corporation (fabricante de equipamento pesado de mineração) atribui muito de seu sucesso à ampla e estável rede de distribuição que possui no mundo inteiro.
3. Laços sociais entre os clientes.	Os relacionamentos são gerados pela organização através dos laços sociais entre os próprios clientes: academias de ginástica, clubes sociais, instalações educacionais. Com o tempo, estes vínculos entre clientes tornam-se fatores importantes que evitam a troca para uma outra organização.

Tabela 3 – Estratégias de Retenção – Laços Sociais.

Fonte: Autor. Adaptado de Zeithaml e Bitner (2003).

Nível 3 – Laços de Customização

Neste nível, são construídas estratégias através do conhecimento mais íntimo do cliente, possibilitando o desenvolvimento de soluções individualizadas e inovadoras, assim como também a antecipação de necessidades do cliente. Fazem parte dos laços de customizações: customização em massa e intimidade com clientes.

Customização em massa foi definida por Hart (1996) *apud* Zeithaml e Bitner (2003) como:

“o uso de processos flexíveis e estruturas organizacionais a fim de produzir produtos e serviços variados e frequentemente individualizados, ao preço de produtos e serviços padronizados, como se fossem alternativas de produção em massa”.

Para construção de serviços individualizados, direcionados para as necessidades específicas do cliente, é necessário intimidade com o mesmo e sistema de informações sofisticado, visando o melhor relacionamento.

Nível 4 – Laços Estruturais

Este nível envolve todos os níveis anteriores: laços financeiros, sociais e de customização. Os laços estruturais são criados através do fornecimento de serviços como um agregado ao serviço principal destinado ao cliente, compartilhando informações e integrando processos. Geralmente, estes laços são gerados pela utilização de tecnologia, com foco em tornar o cliente mais produtivo.

Segundo Gordon (2001) “com um vínculo estrutural, cliente e empresa estão operacional e estruturalmente ligados ou integrados, ao empregar frequentemente tecnologia para facilitar a interação”.

Embora mais complexos de serem implementados, os laços estruturais ampliam o valor percebido e aumentam a probabilidade do cliente permanecer com a empresa, devido ao alto custo de troca. Isto também pode provocar uma restrição por parte do cliente em querer iniciar uma ligação deste nível com o fornecedor.

A estratégia para reter clientes pode e deve ser individualizada para atender à indústria, à cultura e às necessidades dos clientes da organização. Entretanto, vale reforçar que as estratégias de retenção mais bem-sucedidas devem ser construídas sobre os seguintes fundamentos: segmentação de mercado para identificar com quem a organização quer desenvolver relacionamentos; desenvolvimento contínuo de serviços para atender às necessidades desses clientes em relacionamento; e monitoramento dos relacionamentos, através de pesquisas e de um banco de dados atualizado (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Como a segmentação de mercado é um aspecto muito importante dentro do escopo da pesquisa, na parte 4 deste capítulo, esse assunto será tratado com um pouco mais de detalhe.

2.3.3. Obtendo informações sobre os clientes

Para definição das estratégias para manter clientes, já descritas, é necessário a fundamentação dada pelo conhecimento sobre os clientes, combinada com ofertas de qualidade e valor.

Desta forma, para retenção de cliente é fundamental um banco de dados de clientes bem-projetado. O conhecimento sobre os clientes ativos da empresa, que comportamento de compra possuem, as receitas geradas por eles, os custos relativos para atendê-los, suas preferências e a informação relevante para o processo de segmentação (p. ex., demografia, estilo de vida, padrões de uso) são informações que constituem um banco de dados. Como também, informações sobre os clientes que deixam a empresa são muito importantes. (ZEITHAML e BITNER, 2003).

“No mercado de informações intensivas dos anos 90, o sucesso das empresas não dependerá apenas da extensão pela qual elas coletam as informações sobre seus clientes atuais, mas também da forma que usarão as informações coletadas [...]” (VAVRA, 1993, p. 78).

Para Gordon (2001, p. 94):

“O marketing de relacionamento e seus componentes essenciais, incluindo a customização em massa, é simplesmente impossível sem os efeitos capacitadores da tecnologia para armazenar, recuperar, processar, comunicar e analisar os dados, incluindo aqueles sobre o cliente”.

Neste contexto, pode-se citar várias vantagens para as empresas que possuem banco de dados e realizam estratégias de retenção com base nas informações. Abaixo são apresentadas algumas delas (VAVRA, 1993):

- Segmentar a base de clientes conforme frequência de compras, volume e ocasiões de uso;
- Identificar seus clientes fiéis e lucrativos, permitindo a oferta de produtos e/ou serviços adequados no tempo correto e preparar para eles programas de marketing sob medida, apoiando melhor as operações de serviços aos clientes;
- Interagir de maneira personalizada, podendo desenvolver as atividades de retenção, visualizando os clientes individualmente;
- Antecipar-se às necessidades dos seus clientes estratégicos e identificar outros compradores de alta probabilidade baseando-se em seu perfil de semelhança com os clientes atuais.

Para Vavra (1993, p. 63), “As informações incluídas no banco de dados de clientes devem ser necessariamente sob medida para as necessidades específicas do cliente, embora existam alguns componentes quase universais”. O mesmo autor relaciona os três componentes mais tradicionalmente utilizados de um banco de dados como:

- “R”ecentidade: Quando o cliente fez a última compra?
- “F”requência: Qual a frequência de compra do cliente?
- Valor “M”onetário: Quanto dinheiro o cliente gastou em período específico de tempo?

Entretanto, o preço decrescente e o desempenho aperfeiçoado da tecnologia digital em suas principais áreas – memória, armazenamento, largura de banda, semicondutores, software e processamento -, aumentou potencialmente esta gama de informações, possibilitando às empresas ter disponibilidade de informações guardadas para utilização tais como os listados na tabela 4.

Número e código de identificação do cliente
Nome do cliente
Endereço de entrega ou prestação de serviço
Endereço de faturamento
Nome dos tomadores de decisão
Cargo e função do tomador de decisão (para clientes <i>B2B</i>)
Tamanho e composição da família
Contatos do cliente
Data da primeira compra
Datas de todas as compras subsequentes
Data da última compra
Frequência das compras
Quando o produto ou serviço provavelmente será recomprado
Itens ou serviços comprados separadamente, por categoria e departamento
Canal de distribuição do qual cada compra foi realizada
Itens devolvidos e serviços cancelados
Quantidades compradas
Volume médio de compra
Como a compra foi feita
Forma de pagamento
Débito pendente, se houver
Datas de todas as promoções, ofertas enviadas ao cliente e respostas a essas promoções ou ofertas
Código de fonte ou origem indicando a mídia ou veículo a que o cliente respondeu em primeiro lugar (indicação, ligação telefônica, resposta a anúncio impresso, resposta à

mala-direta, cupom “vale dinheiro”, entre outros).
Informações pessoais geradas pela interação com a empresa (questionários, ...)
Hábitos de mídia (TV, rádio, revistas)
Atividades de lazer, diversão e “hobbies”
Informações pessoais obtidas de banco de dados externos (através do enriquecimento do banco de dados)
Informações, sobre o uso do produto ou serviço, inferidas das transações de compra do produto ou serviço
Informações, sobre o uso do produto ou serviço, obtidas pela fusão de bancos de dados internos diferentes
Informações, sobre o uso do produto ou serviço, obtidas através da resposta de questionários
Percepções da organização ou empresa obtidas a partir de questionários ou uso de produtos e serviços
Percepções dos concorrentes obtidas a partir de questionários sobre o uso de produtos e serviços
Como os clientes podem ser mais bem atendidos (melhorias desejadas no produto ou serviço)

Tabela 4 – Exemplos de Informações sobre o cliente, em banco de dados de algumas empresas.

Fonte: Autor. Adaptado de Vavra (1993).

Neste âmbito, o banco de dados pode fornecer melhorias na prática atual tais como: acessibilidade (quem são e onde estão os clientes); mensuração (levantamento de informações sobre transações); flexibilidade (proporciona uma abordagem individualizada para cada cliente) e contabilização (identificação do lucro bruto de cada esforço de marketing). Desta forma, o banco de dados de clientes permite um aprimoramento da execução de atividades de pós-marketing (VAVRA, 1993).

Este processo tecnológico fornece novos benefícios para os consumidores e uma nova estrutura para fazer negócios. Se utilizada adequadamente, a tecnologia pode ajudar a empresa a aprender com cada interação com o cliente e aprofundar o relacionamento, promovendo idéias e soluções que possibilitem o melhor atendimento, criando o valor desejado pelo mesmo (GORDON, 2001).

Enfim, o gerenciamento de informações sobre clientes, através da utilização de banco de dados, tem sido um forte aliado para o processo de identificar e estabelecer, manter e, se necessário, terminar relacionamentos com clientes, na busca constante pela geração de valor para o cliente e a empresa.

2.4. Segmentação do mercado consumidor

Para Kotler (2000), segmento de mercado consiste em um grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra, hábitos de consumo similares.

“A segmentação de mercado é a subdivisão de um mercado em subconjuntos distintos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como um objetivo de mercado, para ser alcançado com um composto de marketing distinto”. (KOTLER, 1992, p. 180).

O fundamento da segmentação de mercado baseia-se na idéia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os clientes. Para Pinto *apud* Cobra (1997, p. 72):

“[...] mercados são pessoas, pessoas são indivíduos, e os indivíduos são individuais nas suas preferências, nas suas necessidades, nos seus gostos, nas suas idiossincrasias [...]”.

Como os consumidores são muitos, dispersos em diversas regiões, têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências, não se pode tratar todos da mesma forma, como também não se pode tratar todos de forma diferente.

O que pode ser feito é tentar reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes, e tratá-los como se fossem iguais. Como se percebe, o centro de toda a discussão é que existem diferenças entre os consumidores, diferenças essas que devem ser consideradas no processo decisório da empresa. Daí a importância da segmentação de mercado como instrumento estratégico.

A este respeito Kotler (1992) apresenta os seguintes ganhos para as empresas que estão voltadas às necessidades dos diferentes segmentos de mercado:

- Melhor posição para levantar as necessidades de cada segmento, comparando-as com as ofertas dos concorrentes;
- Possibilidade de fazer melhores ajustes de seu produto em relação às demandas de marketing, focando na satisfação das necessidades de diferentes consumidores;
- Possibilidade de desenvolver programas e orçamentos de marketing baseado de forma mais clara sobre as características de segmentos específicos de mercado.

A segmentação geralmente envolve a divisão por uma sucessão de variáveis. Cobra (1997) apresenta a seguinte base para a segmentação de mercado:

Variável	Tipo de dimensão	Divisão
1. Geográfica	Limites políticos	Regiões, Estados, Microrregiões, Municípios, Bairros, Quarteirões, Domicílios.
	Área comercial	Polarização comercial (polos de atração).
2. Demográfica	Idade	Faixas etárias da população alvo.
	Sexo	Masculino e feminino.
	Estado civil, estágio do ciclo de vida	Solteiros, casados e a relação e número de filhos.
	Raça, nacionalidade	Grupos étnicos.
	Religião	Seitas.
	Tamanho da família	Número de pessoas por família e/ou domicílio.
3. Socioeconômica	Renda	Classes socioeconômicas (A, B, C, D e E).
	Ocupação	Setor de atividades da população economicamente ativa.
	Educação	Grau de escolaridade por faixa etária.
4. Psicológica	Personalidade	Tipo de personalidade.
	Atitudes	Atitudes favoráveis: alto uso do produto.
		Atitudes desfavoráveis: baixo uso do produto.
		Atitudes neutras: médio uso do produto.
Estilo de vida • Atividades • Interesses • Opiniões ou valores	Tipos de estilo de vida.	
5. Tipo de produto	Benefícios	Tipo de benefício buscado pelo consumidor.
	Configuração espacial	Posicionamento gráfico de um produto/ concorrência.
	Lealdade de marca	Sequência de escolha da marca, proporção de compra, probabilidade de repetição de compra e preferência de marca.
	Tempo de compra	Comprador conservador (é lento), o inovador (é mais rápido).
	Amplitude de modelos	Por linha de produtos e por variedade de modelo.
	Durabilidade	Tempo útil de uso.
	Utilizador final	Características do usuário e suas expectativas de desempenho do produto.

Tabela 5 (continuação) – Variáveis de segmentação e dimensões.

Fonte: Cobra (1997, p. 75, 76 e 77).

Variável	Tipo de dimensão	Divisão
6. Comportamento do consumidor	Processo e ocasião de compra	Ocasião normal ou especial.
	Quando as compras são feitas	Semanal, mensal, diária, dia de semana.
	A taxa de uso do produto	Baixa, média, alta.
	As razões de compra	Utilidade, óbvia, razões psicológicas, maior ou menor uso.
	Conhecimento na compra	Nenhuma ou pouca informado, informado, interessado, desejoso, disposto a comprar.
	Lealdade na compra Hábitos socioculturais	Nenhuma, média, forte, total. Estratificação por tipo de hábito.
	Motivos de compra	Necessidade real, de status, realização pessoal.
	Influência de compra	Quem usa o produto, quem compra o produto, quem influencia a compra.
	Benefícios buscados na compra	Economia, conveniência, prestígio.
	Como a compra é feita	Por impulso ou por marca, frequência, número de unidades compradas.
7. Benefícios	Satisfação sensorial	Estratificação por tipo de satisfação sensorial (prazer, aventura, etc.).
	Atual	Estratificação social (<i>status</i> social, etc.).
	Psicológico	Tipos de reações (sensações de posse, aceitação social, etc.).
	Durabilidade / Qualidade	Tipos de expectativas de desempenho.
8. Ramo de atividades	Tipo de atividade	Por setor de negócios.
	Tipo de distribuição ao consumidor	Por canais de distribuição.
	Tipo de compradores	Classificação por estilos e processo de compra (racional, impulso, etc.).
	Geográfica	Por agrupamento setorial/ geográfico.
	Tamanho do usuário	Curva A, B, C de clientes.
9. Marketing mix	Preço	Por faixa de preço.
	Marca	Por grau de prestígio das marcas (grifes, populares, etc.).
	Promoção de vendas	Por tipo de promoção oferecida.
	<i>Merchandising</i>	Por tipo de instrumento de persuasão (TV, ponto de venda, etc.).
	Publicidade	Por tipo de caracterização do uso do produto.
	Esforço de vendas	Por tipo de caracterização do uso do produto.
	Canal de distribuição	Por tipo de canal.

Tabela 5 (continuação) – Variáveis de segmentação e dimensões.

Fonte: Cobra (1997, p. 75, 76 e 77).

Embora Cobra (1997) liste todas estas variáveis na tabela 5, será detalhada apenas parte delas, aquelas pontuadas por Kotler (2000) como as principais variáveis de segmentação - geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

2.4.1. Variáveis geográficas

A divisão em áreas geográficas é uma das práticas mais antigas e válidas de segmentação, além de ser uma variável fácil de ser identificada e de rápida aplicação.

Como o comportamento do consumidor pode variar bastante, dependendo de sua localização geográfica, as empresas podem, através da utilização desta variável, adotar diferentes estratégias de acordo com a região de seus clientes ou *prospects*.

Realmente, a segmentação geográfica possibilita uma útil distinção quanto às preferências regionais ou necessidades existentes, exemplos: clima, segurança, regionalidades, entre outras que podem influenciar no comportamento do consumidor. Entretanto, a utilização desta variável trará muito mais ganho, quando combinada com outras variáveis (BOONE & KURTZ, 2006).

As variáveis geográficas podem incluir: regiões, estados, microrregiões, cidades, municípios, bairros, quarteirões, metragem, densidade, clima, limites políticos, área comercial, localização, transporte e acesso, topografia, tráfego e centro de compras (TOMANARI *apud* KARAM, 2006).

Desta forma, sistemas de informações geográficas vêm sendo utilizados por um crescente número de empresas para localizar novas oportunidades de mercado, mapear áreas de vendas e planejar centros de distribuição. (BOONE & KURTZ, 2006).

2.4.2. Variáveis demográficas

Segmentação demográfica, segundo Boone & Kurtz (2006), é o mais comum método de divisão do mercado – definido como grupos de clientes de acordo com as variáveis demográficas como gênero, idade, renda, ocupação, educação, tamanho da família e estágio no ciclo de vida.

Kotler (2000) complementa com mais variáveis, como religião, raça, geração, nacionalidade e classe social. Coloca também algumas razões para que as variáveis demográficas sejam tão utilizadas:

- Os desejos e os índices de utilização dos consumidores são muitas vezes associados a variáveis demográficas;
- Variáveis demográficas são mais fáceis de serem medidas;
- Mesmo quando o mercado-alvo não é descrito em termos demográficos, é necessário voltar para estas características para que se possa estimar o tamanho do mercado-alvo e o meio de comunicação que deverá ser utilizado para atingi-lo de modo eficiente.

A seguir serão detalhadas algumas das principais dimensões da variável demográfica:

Idade e Ciclo de Vida.

Os desejos e habilidades dos consumidores mudam com a idade (KOTLER, 2000), como também são determinados pelo estágio no ciclo de vida (BOONE & KURTZ, 2006). A alteração nestas duas variáveis, provavelmente, promoverá um direcionamento para diferentes tipos de produtos e serviços.

Engel *et al* (2000) pontua que as famílias mudam com o tempo, passando por uma série de padrões. Além da situação financeira e dos interesses por produtos típicos de cada grupo, estes padrões de consumo são moldados de acordo com o ciclo de vida da família (KOTLER, 2000), conforme relacionados na tabela 6.

1. Solteiro: jovem que não mora com a família.	Poucos encargos financeiros. Líder de opinião em moda. Voltado para atividades de lazer. Compras: equipamentos domésticos básicos, móveis, carros, roupas atraentes, férias.
2. Recém-casados: jovens sem filhos.	Maior quantidade de compras e maior média de compra de bens duráveis: carros, eletrodomésticos, móveis.
3. Ninho cheio I: filhos com menos de 6 anos.	Compras para a casa no auge. Pequeno patrimônio líquido. Interesse em produtos novos e anunciados. Compras: lavadoras, secadoras, TV, comida de bebê, remédios contra tosse, vitaminas, bonecas, carrinhos de criança, patins.
4. Ninho cheio II: filho caçula com 6 anos ou mais.	Posição financeira melhor. Menos influenciado pela propaganda. Compram embalagens maiores, com maior quantidade de unidades. Compram diversos tipos de alimentos, produtos de limpeza, bicicletas. Fazem aulas de música, de piano.

5. Ninho cheio III: casais mais velhos com filhos dependentes.	Posição financeira ainda melhor. Alguns filhos já têm emprego. Difíceis de serem influenciados pela propaganda. Média alta de compra de bens duráveis: mais carros, viagens de automóvel, eletrodomésticos supérfluos, barcos, serviços odontológicos, revistas.
6. Ninho vazio I: casais mais velhos, sem filhos morando com eles, chefe da família em atividade profissional.	Casa própria no auge. Mais satisfeitos com a situação financeira e têm dinheiro guardado. Interesse por viagens, atividades de lazer, educação. Dão presentes e fazem contribuições. Não se interessam por produtos novos. Compras: pacotes de viagem, artigos de luxo, produtos para a casa.
7. ninho vazio II: casais ainda mais velhos. Sem filhos em casa, chefe de família aposentado.	Drástico corte na renda. Não costumam sair de casa. Compras: produtos médicos, remédios.
8. Sobrevivente solitário em atividade profissional.	Renda ainda boa, mas é provável que venda a casa.
9. Sobrevivente solitário aposentado.	Mesmas necessidades médicas e de produtos que outros grupos de aposentados. Corte drástico na renda. Necessidade especial de atenção, afeição e segurança.

Tabela 6 – Estágios no ciclo de vida da família.

Fonte: Kotler (2000, p. 190).

Pesquisas recentes mostram alguns outros estágios alternativos como pais solteiros, casais não convencionais (homossexuais), pessoas solteiras, entre outros.

Gênero (ou sexo).

As diferenças de atributos físicos ou subculturais de sexo entre os consumidores são bastante aplicadas, principalmente para setores como roupas, penteados, cosméticos e revistas.

O novo cenário sócio-econômico despertou o interesse das organizações para dois públicos que são os de idosos e mulheres. Há um novo formato de ofertas diferenciadas para estes grupos (exemplos: viagens direcionadas para o público de idosos; atenção da indústria automobilística para mulheres, devido ao crescimento constante de proprietárias de carro).

Classe social.

Através de agrupamentos de pessoas da sociedade com interesses similares, atitudes, valores, comportamentos e posse de bens econômicos gera a classificação das pessoas em classes sociais (COBRA, 1997).

Desta forma, a classe social mede o poder de compra do consumidor, podendo explicar a intensidade do relacionamento cliente-empresa. Para classificação desta variável, renda, ocupação, educação e riqueza são dimensões essenciais (KOTLER E ARMSTRONG, 1993).

Com base nas similaridades ou diferenças dos grupos, determinadas por estas variáveis, podem ser ofertados produtos e/ou serviços distintos, utilizar meios de comunicação diferenciados, estabelecer preços e distribuir produtos diferentemente a dois ou mais desses grupos.

2.4.3. Variáveis psicográficas

Pelas características psicográficas, os consumidores podem ser divididos em grupos, com base em seu estilo de vida, sua personalidade e seus valores (KOTLER, 2000).

Estilo de vida.

Refere-se ao modo particular de orientação que um indivíduo ou grupo tem com relação ao consumo, ao trabalho e à diversão. Termos como “*hippies*”, “*swingers*”, “quadrados”, “filhos-de-papai”, “patricinhas”, são todos descritivos de diferentes estilos de vida (KOTLER, 1992).

Para Cobra (1997), “estilo de vida refere-se às características ou à maneira de viver de uma sociedade, ou de um segmento em sentido restrito. O estilo relaciona-se com as razões pelas quais um indivíduo usa o tempo, revela interesses, opiniões e de que maneira as suas características demográficas estão influenciando este mesmo estilo de vida”.

Este mesmo autor cita que para cada atividade desenvolvida, há uma área possível de interesse e de opinião – AIO (atividade, interesse e opinião), sendo:

- Atividades – atividades profissionais, sociais ou pessoais, fatores que determinam de certa forma os estilos de vida de cada indivíduo;
- Interesses – interesses sociais, culturais, de lazer, etc., ajudam a compor o estilo de vida;

- Opiniões ou valores – opiniões ou escala de valores sobre os fatores do meio ambiente que agem sobre a sociedade em geral, exemplos: política, negócios, economia, educação, cultura, entre outros. A escala de valores indica o grau de concordância ou discordância das pessoas acerca dos fatores, favorecendo uma configuração do estilo de vida de cada indivíduo.

Personalidade.

O agrupamento de pessoas com características de personalidade relativamente semelhantes possibilita avaliar a escala de valores que as pessoas possuem, suas atividades e seus comportamentos de compra.

A utilização de variáveis de personalidade para segmentação de mercado, visa dotar os produtos de *personalidades de marca* (imagem de marca, conceito de marca) projetados para apelarem a correspondentes personalidades de consumidores (imagens pessoais, conceitos pessoais) (KOTLER, 1992).

Valores.

Para Kotler (2000), alguns segmentos de mercado são baseados em valores centrais, crenças que determinam atitudes e comportamento de consumo, onde valores centrais são mais profundos do que comportamentos e atitudes e determinam, em um nível básico, as escolhas e os desejos das pessoas no longo prazo. Assim, as empresas se baseiam em valores para segmentar o mercado, quando acreditam que o apelo para o íntimo das pessoas pode influenciar seu comportamento de compra.

A natureza duradoura dos valores e seu papel central na estrutura da personalidade faz com que sejam aplicados para a compreensão de muitas situações de consumo, incluindo escolha de produto, escolha de marca e segmentação de mercado (ENGEL et al, 2000, p.289).

2.4.4. Variáveis comportamentais

Na segmentação comportamental, segundo Kotler (2000), os consumidores são divididos em grupos com base em seus conhecimentos, em suas atitudes, na utilização e na resposta em relação a um produto.

Para realizar uma segmentação comportamental, as seguintes variáveis podem ser utilizadas:

- benefícios buscados na compra (economia, conveniência, pretígio);
- processo e ocasião de compra (ocasião especial ou normal);
- taxa de uso do produto (baixa – *light user*, média – *medium user*, alta – *heavy user*);
- status do usuário (não usuários, ex-usuários, usuários potenciais, usuários iniciantes, usuários regulares);
- status de fidelidade (fiéis convictos, fiéis divididos, fiéis inconstantes, infiéis)
- estágio de prontidão (desconhece, informado/conhece, interessado, desejoso, intenção de compra);
- atitude com relação ao produto (entusiasta, positivo, indiferente, negativo, hostil);
- motivos de compra (necessidade real, de *status*, realização pessoal);
- razões de compra (utilidade, óbvia, psicológica, maior ou menor uso);
- influência de compra (quem usa o produto, quem compra, quem influencia a compra).

Como visto acima, e pontuado por Spiller (2003), as formas de promover a segmentação estão baseadas em duas dimensões principais: as características dos clientes (a partir de aspectos geográficos, demográficos, socioeconômicos e psicográficos) e as situações de compra (tipo de loja, benefícios visados, uso, conhecimento e intenções dos clientes e o seu comportamento, em termos de envolvimento).

2.5.

Churn na telefonia fixa

Nesta etapa será apresentado um pouco do cenário atual da indústria de telecomunicações, definição do *churn* e sua influência sobre o setor de telefonia fixa.

2.5.1. O setor de telefonia

O mercado de telecomunicações vem sofrendo mudanças significativas nos últimos anos motivadas por questões regulatórias, por tecnologias emergentes e pela própria dinâmica do setor, que vem transformando o cenário da indústria.

As alterações regulatórias, realizadas no final dos anos 90, geraram o movimento de privatizações, promovendo a competição no setor.

Ainda, existe cada vez mais, principalmente nos países ricos, uma pressão institucional muito forte para aumentar a competitividade do setor – e assim proporcionar menos poder às empresas e mais poder ao consumidor.

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.

No gráfico 1, pode-se observar a redução da proporção de acessos fixos no Brasil, principalmente quando comparado à telefonia móvel, a partir de 2004.

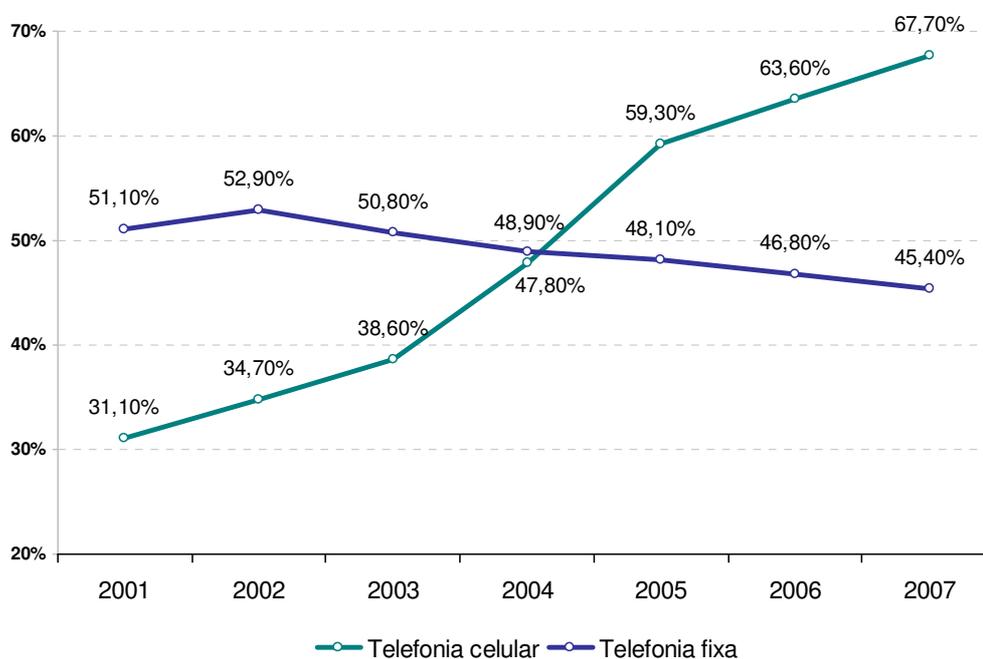


Gráfico 1 – Penetração de Telefonia nos Domicílios Brasileiros.

Fonte: Teleco (2009).

O novo cenário do mercado apresenta movimentos de fusões e aquisições, motivados pelos ganhos de escala necessários para fazer frente aos altos custos fixos de infra-estrutura.

A convergência de tecnologias de telefonia, fixa e móvel, tecnologia de informação, televisão e internet criam um novo direcionamento para o mercado. Fruto da modernização tecnológica e da demanda do mercado, a evolução digital, associada às tecnologias da informação e comunicação, permitiu a convergência de plataformas e serviços, que antes eram tratados separadamente sob diversos aspectos – negócios, utilização pelo cliente, legislação e regulamentação.

Assim, tornou-se possível que diversos conteúdos sejam distribuídos através de redes concorrentes ou alternativas. Para ter a possibilidade de oferecer novos serviços sobre suas redes, as operadoras de telefonia realizaram elevados investimentos nos últimos anos (TELECO, 2009).

Este processo vem estimulando a competição por pacotes e alterando o comportamento do consumidor, já que favorece o repasse de ganhos aos usuários, através de preços mais competitivos e maior opção de prestadores de serviços. Com este estímulo há também um aquecimento da expansão do mercado para além das regiões e classes sociais atualmente cobertas pelas operadoras (TELECO, 2009).

OPERADORAS DE TELEFONIA FIXA

O Serviço de Telefonia Fixa Comutada (STFC) na sua modalidade Local é prestado no Brasil por duas categorias de empresas (Teleco, 2009):

Concessionárias.

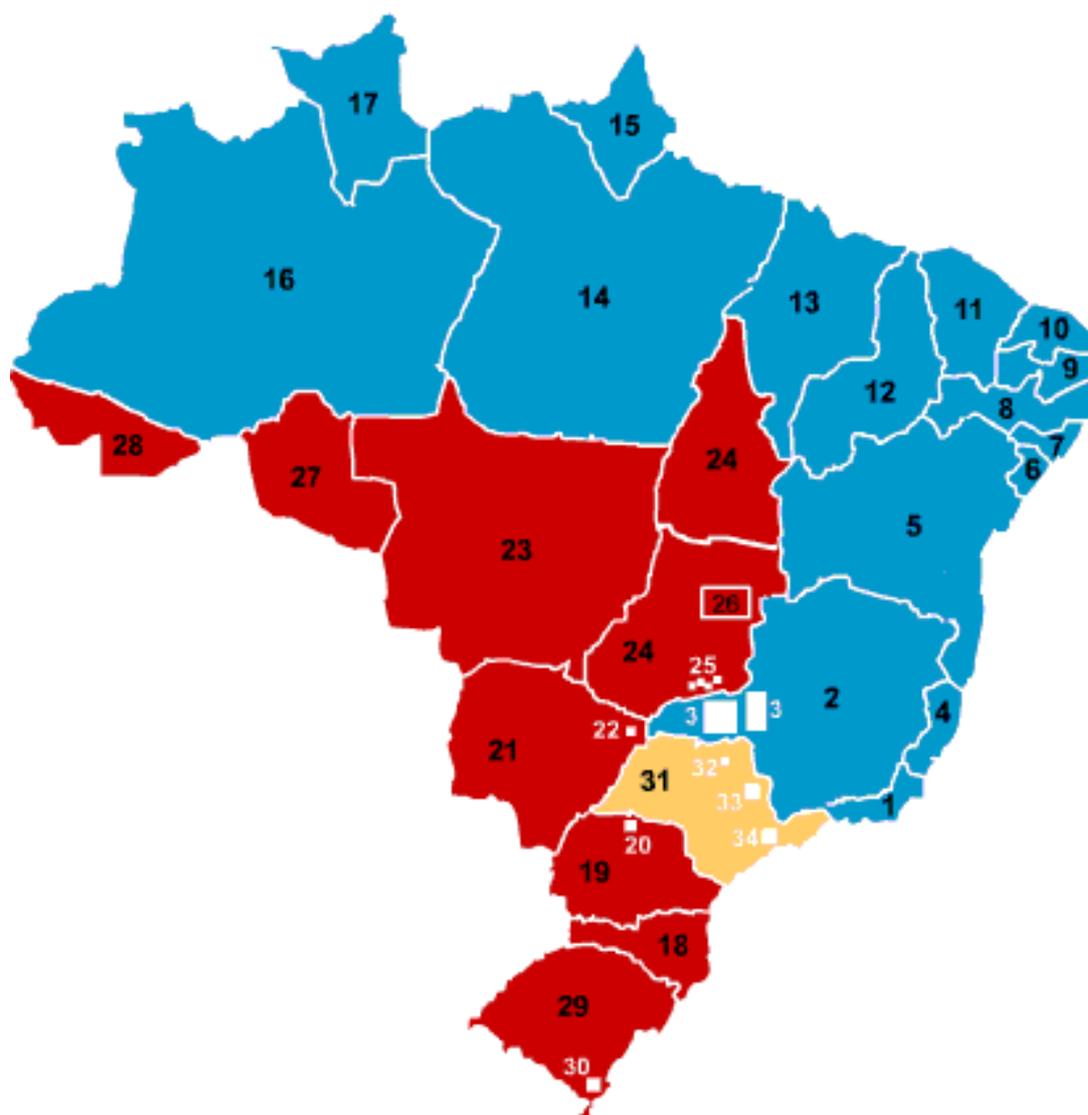
Formadas por empresas do sistema Telebrás privatizadas em 1998 e alguns casos especiais. Têm mais obrigações regulatórias que as demais, com contratos de concessão mais extensos e complexos (renovados em Janeiro de 2006).

A tabela 7 demonstra a distribuição das principais empresas de telefonia fixa e sua região de atuação.

-	Setores	Concessionárias	Empresas Espelho
Região I	1,2,4 a 17	Oi	Vesper (Embratel)
	3	CTBC	
Região II	18,19,21,23,24, 26 a 30	Brasil Telecom	GVT
	20	Sercomtel	
	22 e 25	CTBC	
	31,32 e 34	Telefônica	
Região III	33	CTBC	Vesper SP (Embratel)

Tabela 7 – Concessionárias e Empresas Espelho.

Fonte: Teleco (2009).



Região I: área azul

Região II: área vermelha

Região III: área amarela

Regiões especiais: áreas brancas em cada região.

Figura 8 – Regiões das Operadoras Fixas.

Fonte: Teleco (2009).

Autorizatárias.

Inclui as chamadas empresas espelhos, que receberam autorizações em 1999, as chamadas espelinhos, e demais empresas com autorização de STFC. A partir de 31 de dezembro de 2001 deixou de existir um limite para o número de prestadores de STFC por região. As concessionárias que cumpriram as metas estabelecidas pela Anatel puderam se tornar autorizatárias fora da sua região de concessão.

As regiões e setores para concessões e autorizações de STFC foram definidas pelo Plano Geral de Outorgas (PGO).

Evolução da distribuição dos terminais em serviço entre concessionárias e autorizadas:

	2007	2008
Concessionárias	88,9%	84,0%
Autorizadas	11,1%	16,0%

Tabela 8 – Distribuição de acessos fixos em serviço entre concessionárias e autorizadas.

Fonte:Teleco (2009).

No gráfico 2 pode ser observado o *Market share* entre as operadoras no Brasil em 2008. Como se vê, ainda há uma concentração forte de clientes em poucas operadoras, entretanto, o novo cenário colocado pela portabilidade¹ traz mais movimentação para este mercado e o aumento da concorrência, através de novos *players*. A possibilidade de carregar o número traz um grande aliado às operadoras fixas recém-chegadas, como é o caso da TIM e NET.

¹ Com a Portabilidade numérica é possível manter o número telefônico ao trocar de operadora em uma mesma área local, desde que a operadora preste o mesmo serviço, ou seja:

- operadora de celular em uma mesma área local (mesmo DDD)
- operadora de telefonia fixa em uma mesma área local.
- endereço dentro da mesma área local (esta portabilidade já é oferecida por várias operadoras).

O custo da portabilidade é apenas R\$ 4,00 para o usuário, cobrado um valor (uma única vez) na troca de operadora. Algumas operadoras estão subsidiando este valor. (TELECO, 2009).

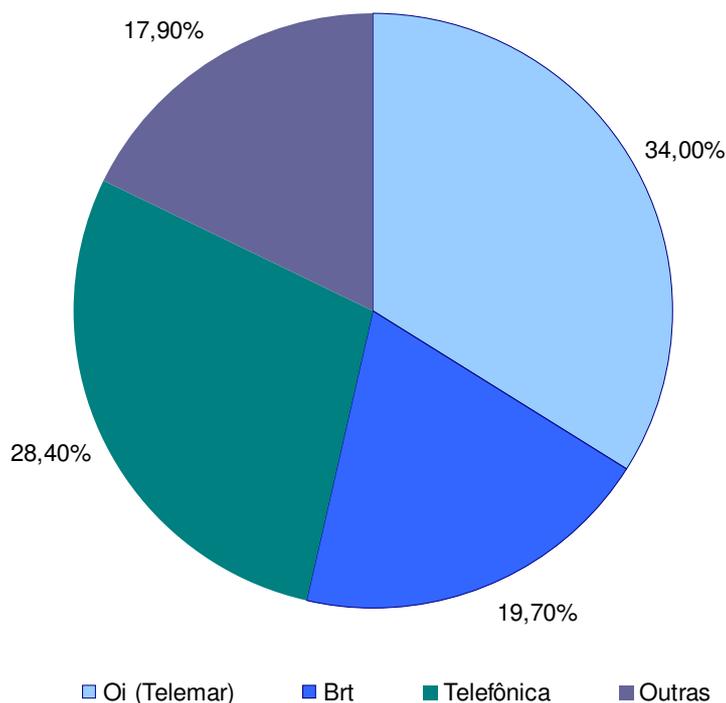


Gráfico 2 – Market Share de terminais fixos em serviço.

Fonte: Teleco (2009).

2.5.2. O problema do *Churn*

Churn é o termo utilizado para definir a taxa de rotatividade da base de clientes. Por exemplo, se a empresa possui uma base ativa de um milhão de clientes e perde três mil em um determinado mês, a mesma apresentou um churn de 3% no período correspondente.

Ikeda *apud* Daré (2007) coloca o significado de *churn* como o ato de um cliente abandonar uma empresa, geralmente em favor de uma concorrente, terminando todo o relacionamento com a empresa antiga.

Como pontuado por Ferreira (2005, p.48) provavelmente a origem do termo tenha a sua origem do verbo “*to churn up*” na língua inglesa, que significa “mexer, agitar violentamente”.

Para a indústria de telecomunicações *churn* é um termo muito recorrente e preocupante. A base de clientes de telefonia fixa vem reduzindo lentamente em todo o mundo, onde este produto vem sendo substituído por produtos mais baratos e/ou novas tecnologias. Como pode ser observado na tabela 9, no Brasil também não é diferente: a base de terminais em serviço – terminais instalados que estão à disposição dos usuários (TELECO, 2009) – vem caindo nos últimos anos para as três principais empresas de telefonia fixa.

(valores em milhares)	2006	2007	dez/08
Oi (Telemar)	14.391	14.228	13.975
Telefônica	12.101	11.959	11.677
BrT	8.416	8.032	8.125

Tabela 9 – Terminais em serviços de telefonia fixa das três principais empresas.

Fonte: Teleco (2009).

Para esta indústria no Brasil, a demanda por telefonia fixa está cada vez mais restrita, acuada pela tecnologia da telefonia móvel. É com muito esforço que algumas empresas ainda estão conseguindo manter base.

A taxa de *churn* é tanto mais nociva, quanto maior for o tempo e o custo necessário para conquista de novos clientes (DARÉ, 2007). Desta forma, o setor de telefonia fixa é muito afetado já que está num período de baixo volume de nova demanda e até mesmo perda de mercado. Além disto, há mais um fator que acentua o problema que são os investimentos já realizados no passado na base instalada, assim cliente perdido, significa planta ociosa.

Agravando o cenário a portabilidade numérica traz ainda mais um novo fator de movimentação deste mercado. Este movimento já está presente em vários países do mundo, principalmente nos Estados Unidos e Europa. A experiência internacional tem mostrado que no longo e médio prazo a portabilidade é absorvida pelas operadoras, entretanto, no curto prazo tende a influenciar consideravelmente no *churn*, através de seu impacto no ambiente competitivo (TELECO, 2009).

A grande questão, então, é evitar que o cliente tome a decisão de abandono e não apenas desenvolver ações paliativas de retenção. Neste aspecto Neslin *et al* (2006) propõe que uma forma de gerenciar o *churn* é prever quais clientes apresentam maior probabilidade de abandonar o relacionamento com a empresa e trabalhar com eles a fim de tentar evitar a ocorrência desse rompimento.

Desta forma, faz-se necessário que a empresa seja capaz de realizar esta previsão e identificar, deter os clientes que provavelmente se desligarão, quais são os que, de fato, geram valor suficiente para a empresa e justifiquem o investimento de retenção.

2.5.3. Gerenciamento do *Churn*

O gerenciamento de *churn* consiste no conjunto de técnicas para mensurar e administrar a taxa de perda de clientes, objetivando a retenção dos mesmos (Ikeda, 2006 apud Daré, 2007).

Asaari e Karia (2000) propõem as seguintes ações para auxiliar na redução do *churn* no setor de telefonia:

- Investir proativamente em tecnologia para melhorar a qualidade do serviço ao cliente;
- Preservar e melhorar proativamente o relacionamento com os clientes;
- Melhorar a imagem da empresa;
- Melhorar a credibilidade e comunicação com o cliente;
- Aumentar a flexibilidade para lidar com a evolução das necessidades dos clientes e garantir a satisfação dos clientes;
- Segmentar o cliente com base em ofertas de serviços adaptados às suas necessidades específicas;
- Flexibilizar preços e planos.

De forma complementar, Engel, Blackwell e Miniard (2000) sugerem um sistema de aviso antecipado, indicando a tomada de ações preventivas, antes da solicitação de cancelamento pelo cliente, momento este que geralmente é muito tarde para tentativas de retenção.

Segundo Berry e Linoff (2000) um dos principais objetivos do gerenciamento de *churn* é:

- Gerar valor para empresa – através da identificação dos potenciais *churners* (clientes propensos a abandonar a empresa), ter como agir preventivamente, utilizando ações de marketing de relacionamento de forma a reduzir a probabilidade de perda dos mesmos.

Para Ikeda *apud* Daré (2007) os principais focos para o gerenciamento de *churn* devem ser: o tipo de cliente que tende a sair; se vale a pena empenhar esforços para mantê-lo; e o porquê de clientes rentáveis resolverem sair.

Há dois tipos de *churn*: voluntário e involuntário. O *churn* voluntário é aquele gerado por vontade própria do cliente. Já o *churn* involuntário é provocado por ação da empresa, para casos como fraude e inadimplência.

O principal objetivo deste trabalho está centrado no primeiro foco citado por Ikeda, que é identificar o tipo de cliente que tende a sair da empresa por vontade própria, restrito desta forma, ao *churn* voluntário.

Berry e Linoff (2000), colocam a impossibilidade de realização efetiva do gerenciamento de *churn* sem a utilização de modelos de previsão de cancelamento. Pontuam ainda, que a construção de modelos preditivos não se trata de evento pontual, requer experimentos para averiguar a adequação do modelo aos dados e às necessidades do negócio. Neste escopo, faz-se necessário as escolhas de:

- Ferramentas estatísticas a serem utilizadas;
- Tipo, tamanho e densidade do modelo e parâmetros a serem utilizados;
- Quais os segmentos de mercado para os quais se deseja prever o comportamento;
- Algoritmos específicos a serem utilizados;
- Como lidar com a questão do tempo, levando em consideração que os dados são levantados no passado para prever o futuro;
- Que tipo de dados devem ser inclusos no modelo e como definir as variáveis.

Para a maior parte dos estudos, as análises concentram-se no comportamento e / ou perfil do consumidor, com base em dados históricos tais como: dados demográficos do consumidor; dados de faturamento; valor do cliente; forma de pagamento; perfil de pagamento (adimplência); status de contrato e serviços utilizados; informações e registros de *call center*; informações sobre o mercado – propaganda e nível de concorrência.